



د. محمود فتوح محمد سعدات



مهارات

الاتصال الفعال



د.محمود فتوح محمد سعدات


بسم الله الرحمن الرحيم



إهداء

أهدى هذا العمل إلى أبى وأمي

إلى زوجتي وأبنائي

إلى إخواني وأخواتي



بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة:

الحمد لله وكفى وسلام على عباده الذين اصطفى وأشهد ألا اله إلا الله وحده لا شريك له، له الحمد في الآخرة والأولى وأشهد أن محمدا عبده ورسوله المصطفى وخليله المجتبى صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه ومن بهداهم اهتدى وسلم تسليما كثيرا، أما بعد:

يقضي الفرد الجزء الأكبر من حياته اليومية في التعامل مع المنظمات سواءً كانت في شكل مدارس أو جامعات أو في شكل منظمات أعمال أو مصانع أو مستشفيات أو أجهزة حكومية أو نواد اجتماعية ورياضية، وهذا التعامل لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الاتصال.ويلعب الاتصال الفعّال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة.ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية اكتسابها وتطبيقها، ليتمكنوا من تحقيق مهامهم.ويتميز الاتصال الفعّال بالإدراك والوعي، وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل، وبتحقيق الأهداف.

ويتوقف نجاح المرء في الحياة على قدرته على الاتِّصال الفعَّال؛ إذ أثبتتِ الدراسات أنَّ (٨٥ %) من النجاح يُعزَى إلى مهارات الاتصال، و(١٥%) منه فقط تعزى إلى إتقان مهارات العمل، ولكي نتواصلَ مع الآخرين ببراعة لا بدَّ لنا من إتقان أساسيات التواصُل، والقيام ببناء المكوِّن الرئيس للاتصال الفعَّال، وهو كسْب المصداقية والثِّقة لدَى الآخرين، إذ لن يتواصلَ المستمع أبدًا مع المتكلم إذا لم يَثِقْ به، ويعتقد أنَّ لكلامه مصداقية، ولن يكون الشخص ناجحًا في حديثه حتى يستطيعَ باستمرار بناءَ الثقة والمصداقية بما يقول، ومن هذا المنطلق سعى الكتاب الحالي إلى استعراض موضوع مهارات الاتصال الفعال بالفحص والدراسة.

وقد اشتمل الكتاب الحالي على أربعة أبواب تناول الباب الأول موضوع الاتصال من حيث ماهيته وأنواعه وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، وتناول الباب الثاني موضوع أشكال التواصل ومبادئه من حيث أشكال التواصل، ومبادئ الاتصال، في حين تناول الباب الثالث موضوع الاتصال الفعال من حيث مقومات الاتصال الفعال وخطوات الاتصال الفعال ومعوقاته، وأخيرًا تناول الباب الرابع موضوع مهارات الاتصال الفعال من حيث استعراض كل من مهارات الاتصال الفعال وسبل تنميتها.

والله وليّ التوفيق

د.محمود فتوح محمد سعدات



الباب الأول: الاتصال



الفصل الأول: ماهية الاتصال

الفصل الثاني: عناصر عملية الاتصال

الفصل الثالث: أنواع الاتصال وانماطه

الفصل الرابع: العوامل المؤثرة في الاتصال

الفصل الخامس: التوجيه والاتصال

الفصل الأول: ماهية الاتصال

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

يعد الاتصال أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد لشتى الأغراض، ويعتبر الاتصال أساس أو عماد حياتنا اليومية، فالاتصالات هي الجسر الذي يصل الإنسان بالآخرين، والاتصال الفعال هو الذي يحدث تبادل وتفاعل بين أطراف الاتصال.



ويعتبر التواصل جزء أساسي من حياتنا، فالتواصل بجميع أنواعه، الشفهي أو المكتوب، يشكل الجزء الكبير من كل ما نقوم به يومياً.فنحن نقضي مابين ٥٠ إلى ٧٥ % من أيامنا في التواصل، وعندما نحلل برنامج الإنسان اليومي نرى انه يحتوى على الاتى:

- تشكل عملية الاتصال (سواء كان الاتصال كتابي أو بالوسائل الحديثة) نسبة (٧٥%) ويدخل في عملية الاتصال الذاتي (التفكير بالمشاعر والانطباعات).
- تشكل أعمال أخرى غير الاتصال أعمال أخرى غير الاتصال نسبة(٢٥ %).

يتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير، وليس من المبالغة في شئ القول بأن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم وفى أى تنظيم مهما كان نوعه فإن نقل المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات الجوهرية، بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف.

ويعتمد نجاح المدير على قدرته على الاتصال تماماً كما يعتمد على المهارات الأخرى، ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، والحصول على القبول للسياسات والفوز بتعاون الآخرين وجعل الأفكار والمعلومات تفهم بوضوح، وإحداث التغيرات المرغوبة في الأداء تعتمد كلها على الاتصال الكفء.

المقصود بالاتصال:

تتعدد التعريفات التي تناولت المقصود بالاتصال، ومن أبرزها:

١- الاتصال هو انتقال وتبادل البيانات والمعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات إلى كافة أجزاء التنظيم وذلك من الخارج إلى المنظمة أو من المنظمة إلى المجتمع المحيط بها وكذلك بين مختلف المستويات الإدارية.

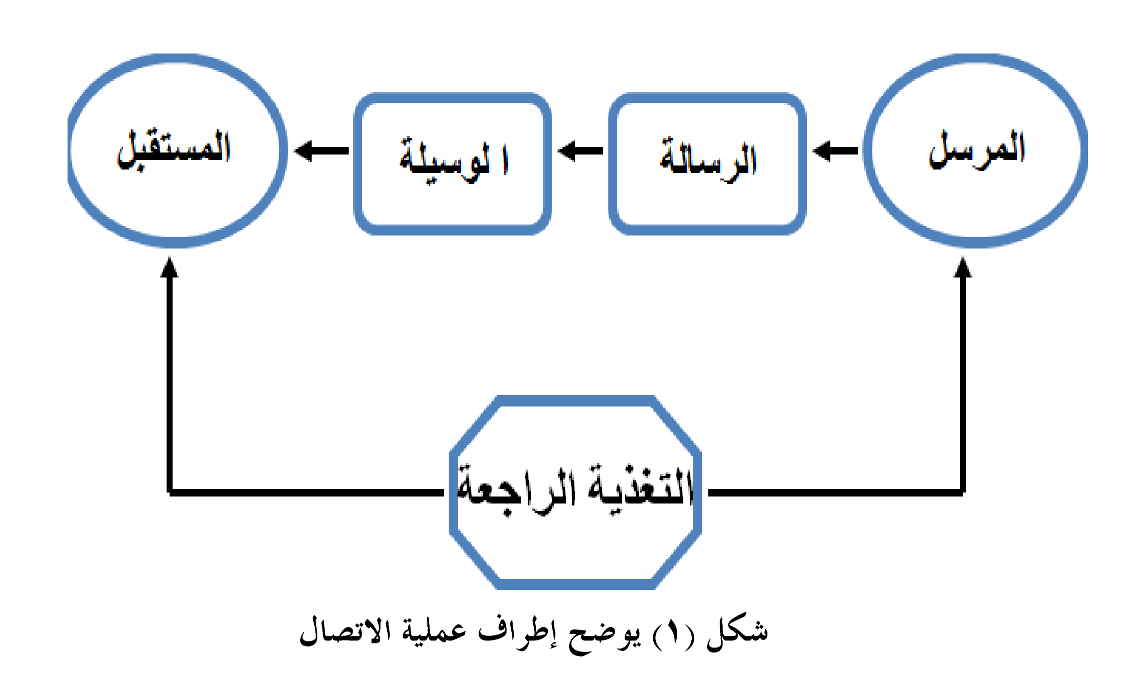
٢- عملية الاتصال هي عملية تبادلية ذات اتجاهين (معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأي منهما التأثير في الآخر)، وليس في اتجاه واحد (أوامر صادرة من شخص لآخر).

٣- الاتصال عملية إنتاج وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه، وإحداث استجابة.

٤- تفاعل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي طرف منهما أو كليهما.



٥- تبادل رسائل بين أطراف مختلفة باستخدام وسائل (قنوات) للتواصل.



شكل (١) يوضح إطراف عملية الاتصال

٦- عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

٧- عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

٨- الاتصال عملية مشتركة هدفها نقل المعلومات ذات غرض محدد من شخص لآخر أو جماعة لأخرى.

٩- الاتصال عملية تبادل الحقائق والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر.

١٠- الاتصال عملية نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر وهي وسيلة توجيه الأنشطة المتعددة للصف.

١١- الاتصال هو عملية إرسال المعلومات ذات المعنى المحدد من فرد لآخر بهدف التأثير على سلوك الثاني.

١٢- الاتصال هو وسيلة نقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر.

تعريف مهارات الاتصال:

تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم مهارات الاتصال فنجد "صبري" يعرفها بأنها عملية يقوم المعلم فيها بتبسيط المهارات والخبرات لطلابه مستخدما كل الوسائل المتاحة لتعينه على ذلك وتجعل



المتعلمين مشاركين للمعلم في غرفة الدراسة.فهى عملية تفاعل لفظي أو غير لفظي بين معلم ومتعلم أو بين معلم ومتعلمين أو بين متعلم ومتعلم أو بين متعلم وسيط تعليم (كتاب مدرسي – آلة تعليمية – كمبيوتر تعليمي...) أو بين وسيط تعليمي وآخر أو بين معلم ووسيط تعليمي بهدف نقل المعارف والأفكار والخبرات التعليمية عبر قنوات معينة للعمل على تحقيق أهداف تعليمية محددة.

ويعرفها "أبو عظمة" بأنها عملية أو طريقة تتم باستخدام وسيلة تعليمية لنقل رسالة من شخص لآخر أو لمجموعة من الأشخاص لتصبح هذه الرسالة معروفة بينهم يستطيعون فهمها ومناقشة محتواها والإفادة من كل ما يدور حولها من طروح خاصة داخل أروقة المدرسة.

فى حين يعرفها "الشرهان" بأنها العملية التي يتم فيها توصيل أو نقل معرفة أو فكرة أو مفهوم أو اتجاه أو خبرة أو رأي أو مهارة من شخص لآخر أو لمجموعة من الأشخاص أو بالعكس أو من مجتمع لآخر حيث تؤدي في النهاية إلى مشاركة في المعلومات والخبرات والأفكار والمهارات بين الأفراد ومن ثم يحدث تغيير مرغوب أو غير مرغوب في سلوك الفرد أو الجماعات ويتم ذلك من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر أو الاستعانة بأجهزة الاتصالات المتنوعة كالمذياع والتلفاز وشبكات الحاسب الآلي "الانترنت " وغير ذلك.

الوظائف الرئيسية لعمليات الاتصال داخل المنظمة:

قام كل من سكوت ومتشيل بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة، عن طريق: توجيه الاتصال، والأغراض التي يخدمها الاتصال، والمسائل النظرية، وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للاتصال، وأن النتائج كانت كما هو موضح في الجدول التالي.





جدول (١) الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة

الوظيفة	التوجه	الأهداف	مجال التركيز والبحث
الانفعال(العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، والتعزيز ونظرية التوقع، وتعديل السلوك.
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية	التصميم التنظيمي

أهمية الاتصال:

تتمثل أهمية الاتصال في النقاط التالية:

- يُعد الاتصال أساس حياتنا اليومية، فنحن نتبادل العديد من البيانات والمعلومات يومياً، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر، ونقل الأفكار، واستعراض الأخبار، وتناقل وجهات النظر، وتوفير المعلومات غير الرسمية، وغيرها الكثير.ويمكن أن نتبع أهمية الاتصال من عدة نواه أهمها ما يلي:
- القدرة على إنجاز الأهداف بالشكل المناسب، فعندما نجمع المعلومة المناسبة لتحقيق هدف معين فأننا نقيم الاتصال ناجح لكي نحقق هدف معين.
- الاتصال يمثل جزءاً كبيراً من أعمال الشخص اليومية التي نعكس فيه أفكارنا ومشاعرنا وانطباعاتنا.
- نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم مما يسهم في اتخاذ القرارات المناسبة، وتحقيق النجاح المطلوب.
- توجيه وتغيير السلوك والفردي والجماعي للأشخاص، كخطيب المسجد يقوم بعملية اتصال للمصلين ويوجههم لغرض معين، أو عندما يتنصل المدرس لطلابه وينقل لهم خبرة معينة.
- ضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأفراد.
- التحفيز والتنشيط للقيام بالأدوار المطلوبة





شروط الاتصال:

يعد الاتصال عملية تفاعل يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات، وبالتالى لنجاح هذه العملية لابد من توافر شروط هامة، في مقدمتها:

–**الوضوح**: بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحًا.

–**البساطة**: بمعنى أن يتم الاتصال) بشكل مبسط، خال من التعقيد بحيث يتسنى للرسالة المعلومات أن تصل إلى التلاميذ في أقصر وقت ممكن حتى يتم العمل بالمضمون أو العلم به.

– **سلامة الوسيلة**: بمعنى أن تكون وسيلة الاتصال سليمة، تشير إلى المطلوب، وتكون في مستوى إدراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما يهدف إليه الاتصال.

–**عدم التعارض**: بمعنى أن يكون هناك توافق بين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال، فلا يكون بينها تعارض يؤدي إلى قصور فعالية الاتصال.

–**الإيجاز**: أي البعد عن التطويل والإسهاب الذي قد يخل بالمعنى مما يصيب المستقبل بالملل والفتور.

–**التكامل**: أي شمول الرسالة لكافة جوانب الموضوع من ناحية الكم والكيف.

–**الملاءمة**: بمعنى أن يكون الاتصال ملائمًا من حيث طبيعة المستقبل للمعلومات ومن حيث الهدف من عملية الاتصال وكذلك التوقيت وعملية التنفيذ.

أهداف الاتصال:

تهدف عملية الاتصال إلى:

- ☒ التأثير في الآخرين.
- ☒ عرض وجهات النظر (عرض أفكار ومقترحات).
- ☒ نقل معلومة محددة.
- ☒ إدارة اجتماعات داخل المنظمة
- ☒ كتابة تقرير.





وسائل الاتصال:

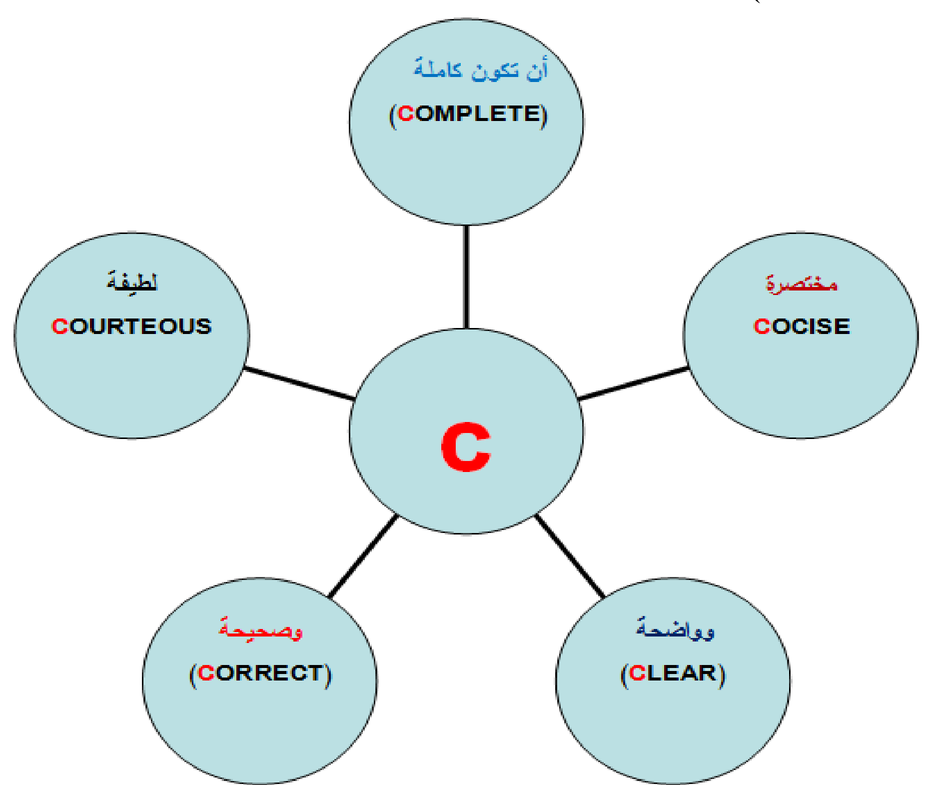
توجده عده وسائل أو أساليب للاتصال، ، منها:

١- الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل لتي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، المؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

٢- الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل لتي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى...ألخ)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، ويوضح العثيمين (١٤١٤هـ) أنه توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (C)، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE)، ومختصرة (COCISE)، وواضحة (CLEAR)، وصحيحة(CORRECT)، ولطيفة (COURTEOUS).



شكل (٢) يوضح شروط للرسالة المكتوبة



وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

٣- الوسائل غير اللفظية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس...ألخ)، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسمbody language ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من ٩٠% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضاً.

عوامل النجاح المهني:

أثبتت الدراسة بأن عوامل النجاح المهني يمكن تقسيمه إلى قسين:

القسم الأول: المهارات العلمية والمهنية: تتمثل المهارات العلمية والمهنية في حاجه المهندس إلى خبرة علمية في مجال الهندسة ومهنية في كيفية إدارة المشاريع.

القسم الثاني: مهارات الاتصال: **هي** العملية التي يتم فيها توصيل أو نقل معرفة أو فكرة أو مفهوم أو اتجاه أو خبرة أو رأي أو مهارة من شخص لآخر أو لمجموعة من الأشخاص أو بالعكس أو من مجتمع لآخر حيث تؤدي في النهاية إلى مشاركة في المعلومات والخبرات والأفكار والمهارات بين الأفراد ومن ثم يحدث تغيير مرغوب أو غير مرغوب في سلوك الفرد أو الجماعات ويتم ذلك من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر أو الاستعانة بأجهزة الاتصالات المتنوعة كالمذياع والتلفاز وشبكات الحاسب الآلي "الانترنت " وغير ذلك.ويجب عدم اهمال مهارات الاتصالفي مقابل المهارات العلمية والمهنية، فقد أثبتت الدراسات الحديثة أن عوامل النجاح المهني تعتمد بشكل كبير جدا بما يقارب ٨٠% إلى مهارات الاتصال ويتبقى ٢٠% للمهارات العلمية والمهنية، عندما يمتلك الشخص المهارات العلمية والمهنية ولكنه يفتقر مهارات الاتصال فيكون فرص نجاحه للعمل ضعيفة جدا، بالمقابل من يمتلك مهارات الاتصال عاليه جدا ولديه مهارة علمية جيدة فسيحقق نجاح عملي كبير جداً



اتجاهات عملية الاتصال:

إن كل عملية اتصال لها اتجاهين، فمثلا المدير يبلغ، ويعلم، ويطلب ولكن لكى يكون الاتصال فعالاً فيجب عليه أيضاً أن يستمع، ويسأل ويفسر، ومن أفضل الوسائل للتأكد من تفهم المستمع وقبوله وتشجيع المستمع على التعبير عن آرائه وتوجيه ما يراه من الأسئلة، وعندما يتحرك الاتصال بحرية في الاتجاهين، يمكن الفوز بتبادل للأداء والمفاهيم مع فتح الطريق أمام تفاهم أكبر.

وقد يكون الاتصال له اتجاه واحد فقط، كأن يكون من رئيس إلى مرؤوس، وعندما يكون الاتصال له اتجاه واحد فقط فإنه يفشل في الأخذ في الحسبان د فعل المرؤوس لهذا الاتصال فالشخص قد يستمع إلى رسالة أو يقرؤها ومع ذلك قد لا يفهمها، ومن ثم فإن الحصول على الاتصال الفعال يستلزم بالضرورة أن يلم المتصل برد فعل المتصل به، وإنه لخطأ كبير من جانب المدير أن يعتقد أن عمله هو الاتصال بمرؤوسيه الذين ليس هلم حق الاتصال به، وينطوى الاتصال على الكلام والاستماع والكتابة والملاحظة والتفهم، هذا يؤيد ضرورة توافر الاتجاهين في كل اتصال، كما يتضح في الشكل التالي:





فى اتجاه واحد

مرسل

مستقبل

فى اتجاهين

مرسل

مستقبل

فى اتجاه مختلفة

مرسل

مستقبل

مستقبل

مستقبل

مستقبل

مستقبل

صاعدة

مستقبل

مرسل

مرسل

هابطة

مرسل

مستقبل

مستقبل

شكل (٣) يوضح اتجاهات ووسائل الاتصال





الكفايات الاتصالية:

يتطلب الاتصال الفعال إجادة مجموعة من الكفايات (القدرات)، هي:

أ) **كفايات معرفية:** تتمثل الكفايات المعرفية معرفة مفهوم الاتصال، وآدابه، وعناصره، ومهاراته.

ب) **كفايات اجتماعية:** تتمثل الكفايات الاجتماعية في الآتي:

- ☒ القدرة على معرفة الذات وما تملكه من مهارات وذكاء تواصلي وما يؤثر فيها مثل معرفه مكامن القوة والضعف لكي نستطيع أن نوظفها للتعامل مع الآخرين.
- ☒ القدرة على إنزال المخاطبين ومنازلهم، ومراعاة مقاماتهم وأحوالهم، كان يخاطب كل شخص بالطريقة التي يفهمها.
- ☒ القدرة على معرفة الأنماط الشخصية المختلفة لدى البشر وكيفية التعامل مع كل شخصية بما يناسبها.

ج) **كفايات الإرسال:** تتمثل كفايات الإرسال في الآتي:

- ❖ **كفاية لغوية:** القدرة على بناء رسالة صحيحة ودقيقة ومنظمة ومؤثرة.
- ❖ **كفاية تواصلية:** القدرة على بناء رسالة تراعي حالة المتلقي ومكانته وخصائصه وعلاقته بالمرسل والسياق الذي يحدثه في التواصل.
- ❖ **كفاية أدائية:** القدرة على توظيف الصوت ونبراته ولغة الجسد لنقل الرسالة بفاعلية.

د) **كفايات التلقي:**

تتمثل كفايات التلقي في القدرة على تفهم الرسالة المتلقاة والتفاعل معها، والاستجابة لها، واكتشاف أهدافها الضمنية ومغزاها، والتغلب على جوانب القصور فيها.

إرشادات عامة يجب مراعاتها في الاتصال مع الآخرين وكسبهم:

- ⦿ التخطيط السليم.
- ⦿ اجعل المادة التي تقدمها بسيطة
- ⦿ استخدام مؤشرات ودلائل
- ⦿ ركز على العناوين ورؤوس الموضوعات
- ⦿ ربط الحديث بمشاهد عملية
- ⦿ تجنب الألفاظ الغامضة





- حافظ على أسلوب متسق
- حافظ على ترتيب وتسلسل أفكارك.
- المراجعة والتقييم

مراحل تخطيط وإعداد العملية الاتصالية

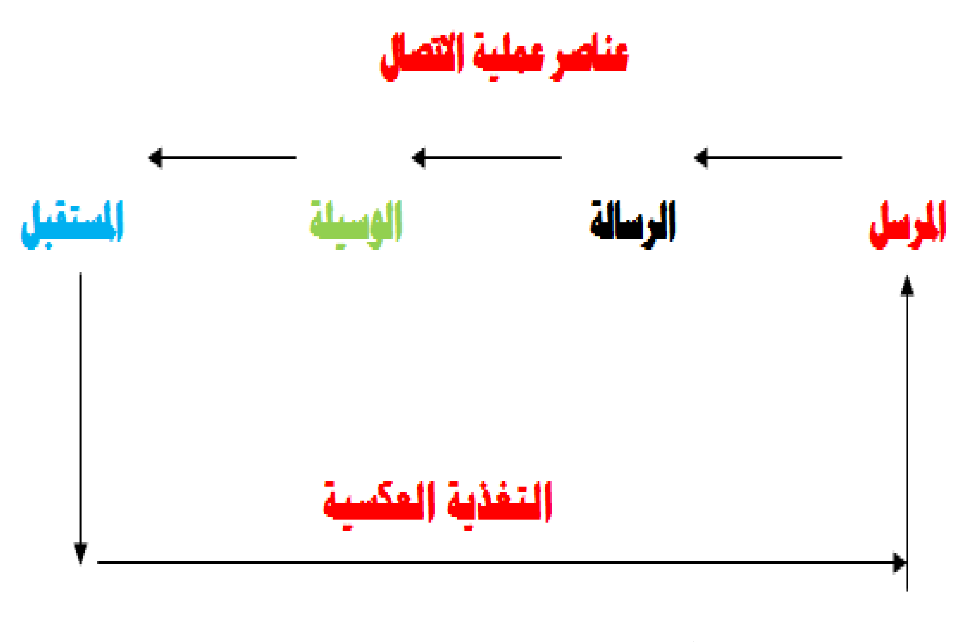
- حدد موضوع الاتصال
- أهداف الاتصال
- تحديد طبيعة الجمهور المستهدف من الاتصال
- تحديد العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاتصال
- تحديد الإستراتيجية العامة لتنفيذ عمليات الاتصال والتواصل
- تحديد الموارد المتاحة لتنفيذ الاتصال
- اختيار الوسائل والأنشطة الاتصالية
- تحديد رسائل الاتصال
- وضع جدول زمني لتنفيذ الاتصال
- التنفيذ والمتابعة والتقييم
- المراجعة وإعادة التخطيط



الفصل الثاني: عناصر عملية الاتصال

عناصر عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي:



شكل (٤) يوضح عناصر عملية الاتصال

أ) المرسل:

هو الشخص الذي يحمل معلومات أو رسالة معينة يريد إن يوصلها إلى الآخرين ويختار أفضل السبل لنقل هذه الرسالة حتى تكون مؤثره أكثر.ويعتبر المرسل العنصر الأول والأساسي التي تبدأ عنده عملية الاتصال فهو المصدر الذي يبدأ الحوار ويصوغ الرسالة في شكل رموز لفظية أو غير لفظية بغرض الوصول إلى هدف معين والمرسل قد يكون إنسانا كالمعلم أو المحاضر أو آلة كالفيديو والحاسب.**ولكي ينجح المرسل في أداء رسالته فلا بد له من مواصفات يتصف بها نجملها فيما يلي:**

- أن يكون مقتنعا ومؤمنا بالرسالة التي ينوي إيصالها إلى التلاميذ.
- أن يكون متمكنا وملما بمحتوى الرسالة من معلومات واتجاهات ومهارات.
- أن يكون ملما بطرق الاتصال المختلفة.
- أن يكون على علم بخصائص المستقبلين للرسالة من النواحي العلمية والاجتماعية والنفسية.



- أن يكون مشجع للتغذية الراجعة للمستقبل.
- أن يكون متمكنا من مهارات الاتصال معينة كالكتابة والتعلم والقدرة اللغوية والقدرة على الربط بين الأفكار ووضوح الصوت.
- أن يكون لديه اتجاهات إيجابية نحو الرسالة والمستقبل.
- أن يحسن اختيار الوقت والمكان الملائمين لإيصال رسالته.
- أن تكون لديه القدرة على استخدام تقنيات التعليم المختلفة في نقل رسالته.
- أن تكون لديه القدرة على القيادة واتخاذ القرار.

(ب) الرسالة:

هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي عبارة عن نسق من الرموز اللفظية والغير لفظية التي تعبر عن الخبرات والمعارف والمهارات والقيم والحقائق والعادات والاتجاهات التي ينوي المرسل إيصالها للمستقبل.

وهناك شروط ينبغي توافرها في الرسالة لضمان تحقيق الهدف منها بصورة جيدة وهي:

- أن تراعي احتياجات المستقبل وظروفه وخلفيته ورغباته حتى يثير موضوع الرسالة انتباهه وتشوقه.
- أن تراعي الفروق الفردية بين المستقبلين من حيث المستوى العلمي والنفسي والحركي والعقلي.
- أن تكون الرموز اللفظية والغير لفظية المستخدمة مشاعا بين الطرفين بحيث تكون ذات دلالة واحدة ومعنى واحد لدى المرسل والمستقبل.
- أن تكون نابعة من المنهج.
- أن تكون بعيدة عن التعقيد والتشعب ليسهل فهمها وتعلمها.
- أن تشكل تقنيات التعليم المرافقة جزءا لا يتجزأ من مادتها بحيث تستخدم بفن ودراية لتحقيق الهدف منها وليست مواد زائدة يمكن الاستغناء عنها
- اختيار المكان والوقت المناسبين لضمان حدوث استقبال أفضل وناجح للرسالة عند المستقبل.





وتوجد مجموعة من العوائق التى تمنع وصول المعنى (الرسالة).وتنقسم عوائق وصول المعنى إلى قسمين:

القسم الأول: عوائق من جانب المرسل: تتمثل عوائق من جانب المرسل في الآتي:

١-الغموض: ويشمل ما يلي:

- **الغموض اللغوي:** التحدث بلغة او لهجة لا يتقنها المتحدث أو لا يفهمها المتلقي.
- **الغموض التقني:** التحدث بلغة متخصصة لا يتقنها المرسل أو المستقبل.
- **غموض المعنى:** إخفاء المعنى بالكتابة أو الرمزية.
- **الغموض الثقافي:** تختلف معاني الكلمات والإشارات من ثقافة لأخرى، مما قد يولد سوء فهم.

٢-عدم الملائمة: ويشمل ما يلي:

- عدم ملائمة الرسالة للسياق: مثل شخص يقول نكتة في عزاء.
- عدم ملائمة الإشارات غير اللفظية للرسالة اللفظية: مثل شخص يشير إلى اليسار وفي حديثة يقول اليمين.

٣-الفوضى: تؤثر الفوضى على فهم الرسالة، فالفهم يرتبط بترتيب وتنظيم الرسالة والعلاقة بين أقسامها، فعدم ارتباط أقسام الرسالة مع بعضهم.

٤-حال المرسل: يؤثر حالة المرسل في التواصل ففرط الانفعال: مثل الشرود، والتشتت والارتباك يؤثر في التواصل.

٥-الاستطراد: يؤثر الاستطراد في التواصل، فعندما تتحدث في موضوع ما ثم نبدأ بالإسهاب ونكثر من المواضيع الجانبية ثم نبدأ في موضوع وننتقل إلى موضوع آخر فيتشتت المستقبل.





القسم الثاني: عوائق من جانب المستقبل: **تتمثل عوائق من جانب المستقبل في الآتي:**

١-التبسيط المخل: اختزال الشخصية في نمط معين (طيب، شرير)، فنبسط علاقتنا بالأشخاص في أنماط بسيطة جداً، فعند اتصالنا بالشخص الطيب نعتقد بأن جميع تصرفاته مقبولة، والشخص الشرير يعتقد بأن جميع تصرفاته شريرة ولا يصدر منه شيء مقبول.

٢-التعميم الخاطئ: وضع فئات من الناس في قال واحد (التنميط)، كتعميم على مجتمع كامل بصفه ولا يقبل منهم أي شيء.

٣-الاستدلال الزائف: استنتاج صفة من أخرى دون وجه حق (الشكل، المكانة، الجاذبية..)، كالتأثر بالشكل إذا رأينا شخص تظهر عليه علامات الوقار والصلاح والتقوى فيحكم عليه بناء على ذلك والعكس صحيح.

٤- الأحكام المسبقة: تأثير الانطباعات المسبقة على تلقينا للرسالة وفهمها، فعندما يكون لدينا انطباعات سابقة للمرسل أو الرسالة ، بناء عليها نحكم عليها قبل أن نتلقاها.

ج) الوسيلة:

هي عبارة عن القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ويقصد بها كيفية نقل الرسالة عن طريق محاولة اختيار أنسب القنوات فهي بذلك تنقل المعارف والأفكار والمفاهيم بأقل قدر من المعوقات.

ووسائل الاتصال كثيرة ومتنوعة وضرورية ولا بد للرسالة أن تسلك إحداها وإلا توقفت عملية الاتصال فقد تكون تلك الوسائل وسائل مكتوبة أو وسائل شفوية مباشرة أو وسائل سمعية وبصرية كالمذياع والتلفاز والفيديو، او وسائل الالكترونية كالكمبيوتر والانترنت، وتعد اللغة أول وأهم وسيلة اتصال استخدمها الإنسان وما زالت تستخدم حتى الآن كما أنها تشكل جزء أساسي في أي تقنية تستخدم للتعليم.**وتوجد شروطا ينبغي توافرها عند استخدام الوسيلة نجملها فيما يلي:**

- إمكانية تحقيقها للهدف أو الأهداف التي استخدمت من أجلها.
- أن تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ.
- أن تتوافق مع إمكانيات المعلم لضمان إمكانية الاستفادة منها.
- أن تكون مشوقة تتناسب مع المادة الدراسية وقدرات التلاميذ.
- أن تتعامل مع أكثر من حاسة للمستقبل.
- أن تكون ذات كفاءة عالية.



(د) المستقبل:

هو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها.

ويعتبر المستقبل الهدف من عملية الاتصال وهو الشخص أو الأشخاص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة حيث يقومون بفك رموز الرسالة بغية الوصول إلى تفسير لمحتواها وفهم معانيها، ويتبلور فهم الرسالة من خلال أنماط السلوك التي تظهر على المستقبل كما لا يمكن قياس مدى نجاح الاتصال إلا بعد التأكد من استجابة المستقبل للرسالة، فالسلوك والاتجاه والاستجابة للموقف التعليمي هي الدليل الذي يوضح لنا مدى نجاح الرسالة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة، وعلى المعلم أن يدرك أن نجاح الدرس لا يقاس بما يقدمه من معلومات إلى المتعلمين ولكن بما يقوم به الطلاب من أنماط سلوكية تؤكد تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في الموقف التعليمي.

وهناك بعض **العوامل التي تؤثر على ضمان استقبال المستقبل للرسالة واستيعابه وفهمه لها وهي كالآتي:**

- شعور المستقبل بأهمية ما تحمله الرسالة من خبرات أو معلومات أو أفكار.
- أن يكون لديه قدر من الخبرة والخلفية الثقافية حتى تتم عملية الاتصال بصورة جيدة.
- القدرة على رؤية العلاقات المختلفة بين الخبرات السابقة والجديدة.
- القدرة على تبادل الأدوار في العملية التعليمية بين المرسل والمستقبل.
- القدرة على التفاعل مع المرسل في ظل إطار ثقافي واجتماعي معين.
- الرغبة الأكيدة في التعلم.
- المشاركة الإيجابية والفعالية في استقبال الرسالة.
- أن تكون لديه معرفة جيدة بتقنيات التعليم المستخدمة.
- المكان والوقت المناسب ودرجة الحرارة والتهوية والإضاءة الكافية.
- الراحة النفسية والبدنية.

(هـــ)االتغذية الراجعة:

هي عملية تعبير متعددة الأشكال تبين مدى تأثر المستقبل بالرسائل التي نقلها إليه المرسل بالطرق والوسائل المختلفة، وهي عملية قياس وتقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى كما أن لها دور في إنجاح عملية الاتصال، كما أنها الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل حيث أن من المفروض أن يتخذ المستقبل موقفا معينا من الأفكار والخبرات والمعلومات التي يستلمها، اى انها عملية إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها



وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة، ويشار إلى أن سرعة حدوث التغذية العكسية "تختلف باختلاف الموقف. **وتتخذ التغذية الراجعة صورة أو أكثر من الصور التالية:**

- فهم الرسالة ومضامينها والاكتفاء بذلك.
- فهم الرسالة والتأثر بها والعمل بمضمونها.
- عدم فهم الرسالة ما يتطلب إعادة صياغة أفكارها ومعلوماتها بشكل أكثر فهما.
- فهم الرسالة والعمل ضدها أي عدم الاقتناع بها.

تعقيب:

ونظرا لأن عملية الاتصال لا تتم وفقاً للتقسيم السابق لعناصر الاتصال وإنما هو لغرض الدراسة النظرية فقط، فقد طورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الاتصال، وتم إدخال عناصر أخرى – وإن كانت تستند على العناصر السابقة– ومن أشهر تلك النماذج نموذج ديفز (١٩٩٧م) الذي يقسم عملية الاتصال إلى ست خطوات متتالية هي:

١. تكوين الفكرة لدى المرسل
٢. تحويل الفكرة إلى رموز
٣. نقل الرسالة خلال قناة الاتصال
٤. تسلم الرسالة
٥. تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى.
٦. القيام بعمل أو تصرف ما.





عناصر عملية الاتصال

- تكوين الفكرة لدى المرسل
- تحويل الفكرة إلى رموز
- نقل الرسالة خلال قناة الاتصال
- تسلم الرسالة
- تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى
- القيام بعمل أو تصرف ما

شكل (٥) يوضح عناصر عملية الاتصال وفقا لنموذج ديفز





الفصل الثالث: أنواع الاتصال وانماطه

أولا: أنواع الاتصال:

تتعدد أنواع الاتصال فنجد البعض يقسم الاتصال إلى نوعين، هما:

- **النوع الأول: اتصال رسمي:**

هو الاتصال الذي يتم بين المستويات المختلفة في المنظمة بالطرق الرسمية المتفق عليها كاجتماعات الأمانة العامة للمنظمة بالمسئولين التنفيذيين، أو تداول التقارير والمذكرات المكتوبة.وتتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، **وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:**

- **الاتصالات الهابطة: (Down words communication):** حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- **الاتصالات الصاعدة: (Upwards communication):** وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.
- **الاتصالات الأفقية: (Horizontal communication):** يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير **عمليات التنسيق الضرورية للعمل.**

- **النوع الثاني: اتصال غير رسمي:**

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

فى حين يقسم البعض الآخر الاتصال إلى:

- **الاتصال التصاعدي:** ويكون من أسفل إلى أعلى (من فروع المنظمة إلى الإدارة العليا).وهناك العديد من أنواع الاتصال إلى اعلي منها، التقارير، وهى نوع هام من الاتصال في كل منشأة ويكون من الصعب إدارة المنشأة بدونها ويمكن التفكير في التقرير كمعلومات قائمة على أساس الحقائق وموجهة لأشخاص لغرض محدد وتستخدم التقارير للاتصال بالمديرين وبالعملاء وتكون بخصوص موضوعات ذات طبيعة فنية أو تشغيلية.ويجب أن يسبق التقارير الفعالة تفكيراً واضحاً وتخطيطاً دقيقاً،



وإن كتابة التقرير من واقع هيكل معد بدقة والتفصيل تعتبرا أمراً مفيداً للغاية، وإذا لم يتمكن الفرد من وضع الخطوط العريضة لمواده وبياناته ومعلوماته فإنه لن يتمكن من تكوينها على شكل كامل وذى معنى، هذا مع ضرورة استخدام عناوين للموضوعات لتسهيل فهمها وتتبعها.

- **الاتصال التنازلي:** يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنشأة (من أعلى إلى أسفل من الإدارة العليا لأعضاء المنظمة).ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات والتي تنطوي القواعد والأوامر والتعليمات والتوجيه وهو مثل أي نوع آخر من الاتصال هو أداة لنقل المعنى بين شخصين أو أكثر، والغرض من التوجيه.

- **الاتصال الأفقي:** ويكون الاتصال الأفقي من قسم لقسم في نفس مستواه (مثل الاتصال بين رؤساء اللجان المختلفة للمنظمة).

ويقسم البعض الآخر الاتصال إلى:

☒ **الاتصال المكتوب:** وتتميز بأنها اتصالات دقيقة، يمكن حفظها.

☒ **الاتصال الشفوي:** وتتميز بأنها اتصالات مرن – يمكن من الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات.

ويقسم البعض الآخر الاتصال إلى:

(أ) الاتصال اللفظي:

- يرتبط الاتصال اللفظي بالعملية التي يقوم بها المرسل أو المستقبل أثناء نقل الرسالة اللفظية.
- وينقسم إلى شقين هما:

الشق الأول: مهارات الاتصال الشفهي:

- وتشمل مهارات الاتصال الشفهي مهارتين هما:

☒ **مهارة التحدث:** وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل.

☒ **مهارة الاستماع:** وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة المرسلة شفهية فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي.





الشق الثاني: مهارات الاتصال الكتابي:

وتشمل مهارات الاتصال الكتابي مهارتين هما:

- **مهارة الكتابة:** وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل.
- **مهارة القراءة:** وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة مكتوبة فقد اعتبرت مهارة القراءة من مهارات الاتصال الكتابي.

(ب) الاتصال غير اللفظي:

يرتبط الاتصال غير اللفظي باستخدام الأفراد مجموعة من الحركات أو الإيماءات أو التعبيرات الجسدية أو التغيرات الصوتية لنقل رسائلهم.وينقسم الاتصال غير اللفظي إلى قسمين هما: مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية، ومهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية.

القسم الأول: مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية:

وهي المهارات التي يستخدم خلالها المرسل حركات يديه أو أي جزء من أجزاء جسمه لنقل أفكاره، وآرائه، ورغباته، ومشاعره للآخرين، ومن هذه المهارات أيضاً تعبيرات الوجه، وحركات العينين، والابتسامة، وجميع هذه المهارات يتم الكشف عنها من خلال الملاحظة البصرية من قبل الآخرين.

القسم الثاني: مهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية:

وهي المهارات التي يستخدم المرسل تنوع طبقات صوته ونبراتها لإيصال الرسالة وليس معنى الكلمة، وبهذا فإن نبرة الصوت تعطي معنى آخر غير معنى الكلمة الحقيقي، ومن هنا اعتبرت نبرات الصوت من المهارات غير اللفظية رغم أنها تعتمد على نطق الكلمات.



ثانيا: أنماط الاتصالات:

أظهرت الدراسات عدة أنماط الاتصالات جميعها تقريباً تستند على انماط أربعة يوضحها الجدول التالى:

جدول (٢) يوضح أنماط الاتصالات

أنماط الاتصالات	الوصف	الشكل
النمط الأول (شكل العجلة):	وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.	
النمط الثاني (شكل الدائرة):	وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم إتصالاً مباشراً.	
النمط الثالث (شكل السلسلة):	وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.	



النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):	في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطئ في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.	



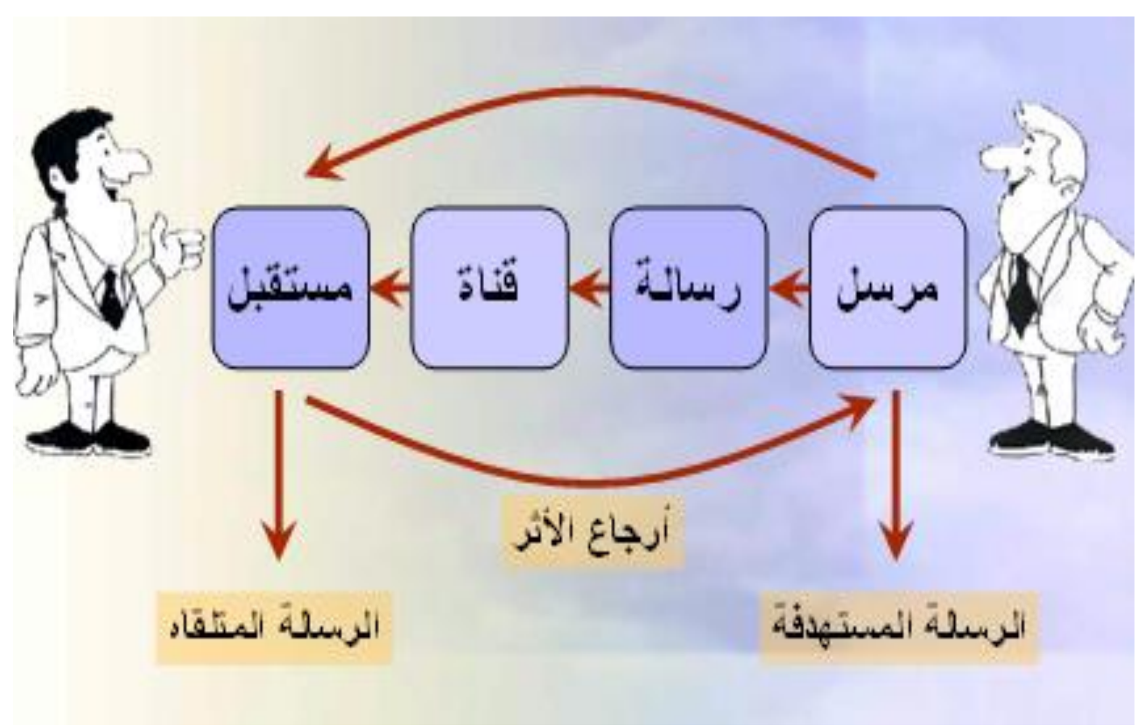


الفصل الرابع: العوامل المؤثرة في الاتصال

العوامل المؤثرة في الاتصال:

تتأثر عملية الاتصال بعدة عوامل، هي:

(١) **الكفاية اللغوية:** يقصد بها معرفة (المرسل، والمستقبل) باللغة ودلالات مفرداتها وتركيبها وأساليبها التعبيرية (المجاز، الكناية، التورية،..) والقدرة على تنظيم الرسالة الاتصالية والتعبير عن أفكارها بوضوح ودقة، وكلما زادت القدرة اللغوية زادت قدرة المرسل على إرسال رسالته وقدرة المستقبل على تفهم معانيها.



شكل (٦) يوضح الكفاية اللغوية

(٢)**الافتراضات السابقة:** يقصد بها الموقف النفسي أو الحالة الشعورية التي يشعر بها كل من المرسل والمستقبل اتجاه بعضهما بناء على خبرة سابقة أو معلومة معينة أو صورة نمطية.

(٣) **الكفاية الاتصالية:** يقصد بها مراعاة المقال (الرسالة) للمقام ومطابقته لا يقتضي، بحيث يراعي الكلام مكانة التلقي الاجتماعية والحالة النفسية وينسجم مع ظروف الموقف وما يحيط به من انفعالات.



(٤) رجع الأثر: هي الرسائل الكلامية والحركات والإرشادات وعلامات الوجه التي يبعثها المستقبل استجابة المرسل.وتسمى أيضا بالتغذية الراجعة، التغذية الراجعة التي تستلمها من المستقبل قد تغير مجرى الحديث قد تجعل الحديث سهل وقد تجعله صعب، فعندما نواجه شخص بابتسامه سيسهل عملية إيصال الرسالة بكل سهولة.

(٥) الضجة أو التشويش: الظروف المادية والنفسية المحيطة بالموقف الاتصالي، كدرجة الحرارة، أو الضوضاء، ومناسبة الوقت، والحالة الشعورية للمرسل والمستقبل.

(٦) الخبرة المشتركة: يقصد بها تقارب خبرة المرسل والمستقبل في مجال موضوع الحديث ومعرفتهما بمصطلحاته المشتركة ومفاهيمه ورموزه الخاصة، ومدى اهتمامهم بالموضوع ورغبتهم فيه، ومعرفتهم بأنواع الأشخاص المستمعين، والتي تتخذ أنواعا أربعة يوضحها الجدول التالي:

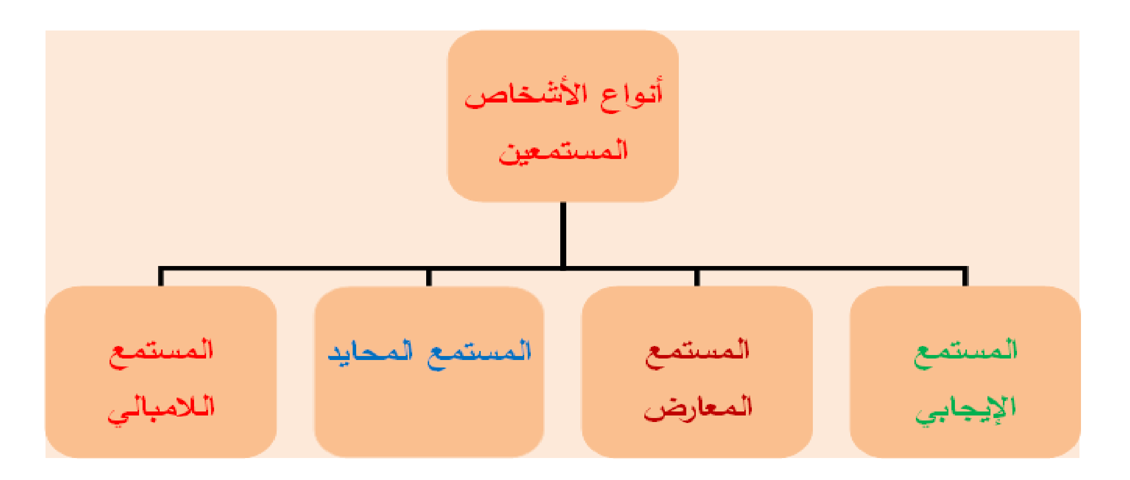
جدول (٣) يوضح أنواع الأشخاص المستمعين

أنواع الأشخاص المستمعين	الوصف
(١)المستمع الإيجابي(النشط او الفعال):	هو المستمع الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول، لذا نجده يستمع بتركيز وانتباه ويبذل مجهود ليس فقط لفهم ما يقال ولكن لفهم ما وراء ذلك من أحاسيس ومشاعر المتحدث.وينصح الشخص عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي: ☒ خلق جو من التجديد، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة. ☒ استخدام المواد المرئية. ☒ توظيف الخبرات الحياتية، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية. ☒ حث المستمعين على المشاركة، عن طريق طرح الأسئلة عليهم



	وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة.
(٢) المستمع المعارض:	هو المستمع الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول.وينصح الشخص عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جدلياً، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية: ▪ يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره. ▪ لا يبالغ في طرح حجته الخاصة. ▪ يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة. ▪ يتنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل. ▪ يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً.
(٣) المستمع المحايد:	هو المستمع الذي يستمع أولاً ثم يقرر.وينصح الشخص عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية: ❖ لا يغفل أياً من البيانات المهمة. ❖ يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي. ❖ يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها. ❖ يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته. ❖ يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات.
(٤) المستمع اللامبالي(غير المنصت):	هو المستمع الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع، وبالتالى لا يحاول بذل اى جهد للاستماع او الإنصات.وينصح الشخص عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملاً، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية: • البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة. • استخدام معلومات حديثة. • استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء. • استخدام النموذج القصصي. • تذكر أهمية وقيمة الدعاية والمرح.





شكل (٧) يوضح أنواع الأشخاص المستمعين

(٧) العوامل التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي:

(أ) زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته: ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

(ب) مركز الفرد في التنظيم الهرمي: يؤثر مركز الفرد في التنظيم الرسمي بعملية الاتصال التي تتم داخل هدا التنظيم.وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسف إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية.وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.



(ج) إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات: وتتمثل أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها فيما يلي:

- اختصار الوقت والجهد
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال
- تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
- تقريب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال

(د) تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين: يجب تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين، ومنها:

- **مهارة القراءة:** وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ
- **مهارة الإنصات:** اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه
- **مهارة التفكير:** وهي مهارة سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال
- **مهارات التحدث:** وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.
- **مهارات الكتابة:** وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة.
- **زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال:** يجب زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال لما له من اثر كبير على عملية الاتصال.

- **تطوير نظم حفظ المعلومات:** يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.
- **الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة:** هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم.وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق، ايسر **وانخفاضا في الإشاعات.**
- **تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة:** وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات.وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال.





- **تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة:** إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا.

- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد
- **تنشيط الاتصالات الأفقية:** يجب تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها.
- **تقييم نتائج الاتصال:** وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا.
- **تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية:** يجب تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد.
- **تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية:** يجب تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات

الفصل الخامس: التوجيه والاتصال

تمهيد:

يعتبر التوجيه من أهم أعمال القيادة، ودورها ينحصر في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية بالمنظمة، حتى يتحقق العمل بأكبر فاعلية ممكنة.

وترتبط عملية التوجيه بالاتصال فالتوجيه يتم من المدير – القائد – إلى المرؤوسين في المنظمة والاتصال بهم لتوجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة.ويتطلب التوجيه السليم توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلى للعاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة مسبقاً.والتوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً ا، المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدربهم ويعمل على تنمية مهاراتهم.





شروط التوجيه الناجح:

يتطلب تنفيذ عملية التوجيه عدد من الشروط وهى:

١- الحاجة إلى التوجيه: ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبى على المرؤوس.

٢- أن يكون في إطار مناسب وفى مكانه المناسب: التوجيه لا بد وأن يكون في إطار مناسب وفى مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يشمت فيهم زملاؤهم.

٣- توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين: يجب ان يكون توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك في حالة التأكد من ارتكابه خطأ في العمل.

٤- أن يتم التوجيه في حالة ظاهرة اجتماعية، بطريقة غير مباشرة: يفضل أن يتم التوجيه في حالة ظاهرة اجتماعية، بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عندما يريد توجيه العاملين " ما بالكم إذا كان هناك أفراد يقومون بعمل كذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق وهذا الأداء فعلينا جميعاً أن نفعل كذا...وكذا الخ.

٥- تقبل الأفراد التوجيهات والنصائح من رؤسائهم: يجب على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هى دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة.

٦- على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء: يجب على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على زيادة إعطاء الفرصة لمن يؤدى واجبه ويصحح أداءه بغير قصد.

ركائز التوجيه:

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهى:

الركيزة الاولى: وحدة الهدف: مما لا شك فيه أن وحدة الهدف تؤدى في النهاية إلى تماسك أرجاء المنظمة في سبيل الوصول إلى الهدف الموحد، بعكس الأمر إذا ما اختلفت الأهداف نجد أن التوجيهات تختلف في ضوء الاختلاف في الأهداف، وبذلك تتشتت جهود العاملين في المنظمة، ومثال على ذلك في حالة إذا ما كان هناك أهداف غير موحدة لإدارات المنظمة مثل إدارة الانتاج وإدارة المبيعات، فنرى أن إدارة المبيعات تسعى إلى تحقيق أكبر مبيعات ممكنة من السلع التى تنتجها المنظمة، وإدارة الانتاج تسعى إلى تحقيق أكبر إنتاج ولكن هناك تضارب واختلاف مع سبل تحقيق تلك الأهداف، لأن إدارة المبيعات حتى تحقق هدفها، فهى تطلب من إدارة الإنتاج أن تنوع من منتجاتها





وتشكلها لتواكب حالة المستهلكين وتشبع رغباتهم، وفى نفس الوقت نرى أن إدارة الانتاج لكى تحقق هدفها فهى تريد أن يكون انتاجها نمطى وبلا تعقيد أو تشكيل مما يؤثر على الكم الانتاجى لها.وهنا نرى أن الأهداف غير متجانسة بين كلا الإدارتين وبالتالى فهى تؤثر في تحقيق هدف المشروع النهائى، ولهذا لزم الأمر ضرورة وحدة الهدف العام للمنظمة وهى انتاج تشكيلة وفقاً لسياسة معينة وأخذ هذا الامر في الحسبان عند مساءلة إدارة الانتاج في ضوء تحقيق الهدف العام للمشروع.

الركيزة الثانية: وحدة الأمر (التوجيه): تعد وحدة الأمر من المبادئ الإدارية الهامة والتي لا غنى عنها في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه، لأن الأوامر إذا كانت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر بطبيعة الحال على العاملين، فمثلاً إذا كانت هناك إدارة للحركة والنقل وتعددت الأوامر لهذه الإدارة من قبل الإدارات الأخرى باعتبار أن كل إدارة تريد أن تستأثر بخدمات النقل والمواصلات لها، لسهم لساهم ذلك في إرباك الحركة ولكن إذا كانت التعليمات لإدارة النقل من جهة واحدة عليا – مثل رئيس القطاع أو المدير العام – فإن ذلك سوف يحسم التضارب في الأداء وسوف ينظم عمل هذه الإدارة في ضوء ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها في تحقيق هذه المنظمة.

أدوات التوجيه:

تتعدد الادوات المستخدمة في عملية التوجيه نذكر منها:

(أ) إصدار الأوامر: تعرف الأوامر بأنها – القرارات التى يصدرها المدير – ويطلب من مرؤوسيه – كلهم أو بعضهم – حسب الأحوال وتنفيذها.والأوامر من أهم وسائل التوجيه، إذ قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره.وفى جميع الأحوال لابد وأن تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات بدقة، ويستحسن البعض أن تكون الأوامر بصفة ودية – غير رسمية – حتى يتعاطف معها منفذوها، ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرؤوسيه.وإصدار الأمر ليس غالية في حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب.وهناك العديد من الخصائص التى تجعل الأوامر في صورة جيدة مثل:

١- يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملين بالسلب وحتى يؤثر في العلاقة بين الأفراد ومرؤوسيهم وذلك استناداً إلى قوله تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها "

٢- يجب أن يكون الأمر كاملاً، بمعنى ألا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى نبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذ ......الخ.



٣- يجب أن يكون الأمر واضحاً، بمعنى أن يفهم العاملون ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة، فلا يكفى إطلاقاً أن يكون الأمر واضحاً في ذهن المدير، بل لابد من التأكد من أنه واضح وغير عرضة للتأويل وبالتالى نضمن تنفيذ المطلوب بالفعل.

٤- أن يكون الأمر مكتوباً، لأن الأوامر التى تعطى شفاهية تكون أقل تأثيراً وأقل فهماً من العديد من الأفراد أو قد يختلفوا في تفسيرها، وخير مثال على لك التجربة التى قام بها أحد الأساتذة في إحدى الجامعات الأمريكية، إذا أعطى ورقة مكتوبة لأحد الطلاب وبها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للطالب شفاهة دون أن يسمعها الآخرين وبلغه بأن ينقلها ويعطيه الورقة مغلقة، وبعد نقل الورقة بين طلاب الفصل ونقل العبارة شفاهة معها دونما معرفة ما بهذه الورقة سأل الأستاذ آخر طالب في القاعة ما هى العبارة التى وصلتك شفاهة فقال عبارة ثم طلب منه أن يفتح الورقة التى وصلته ويقرأ ما فيها، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخرى لا تمت بصلة للعبارة التى قالها.وبهذه التجربة أثبت الأستاذ للطلاب أن الأوامر الشفوية إذا تناقلت بين عدة أفراد فسوف تصل في النهاية على غير ما كانت وبالتالى فإن الأوامر المكتوبة تكون أكثر فاعلية.

(ب)إصدار التعليمات: هى الأداة الثانية الهامة من أدوات التوجيه هى التعليمات وتعرف بأنها: الإيضاحات التى يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التى يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلى والواجبات التى صدرت الأوامر بشأنها.وتتميز التعليمات بأنها أكثر تفصيلاً وتوضيحاً لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطوات اللازمة لهذا الأمر والتى يجب اتباعها في عملية التنفيذ.وتتضح أهمية التعليمات من أنها تساعد التعليمات من أنها تساعد العاملين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به.



الباب الثاني: أشكال التواصل ومبادئه



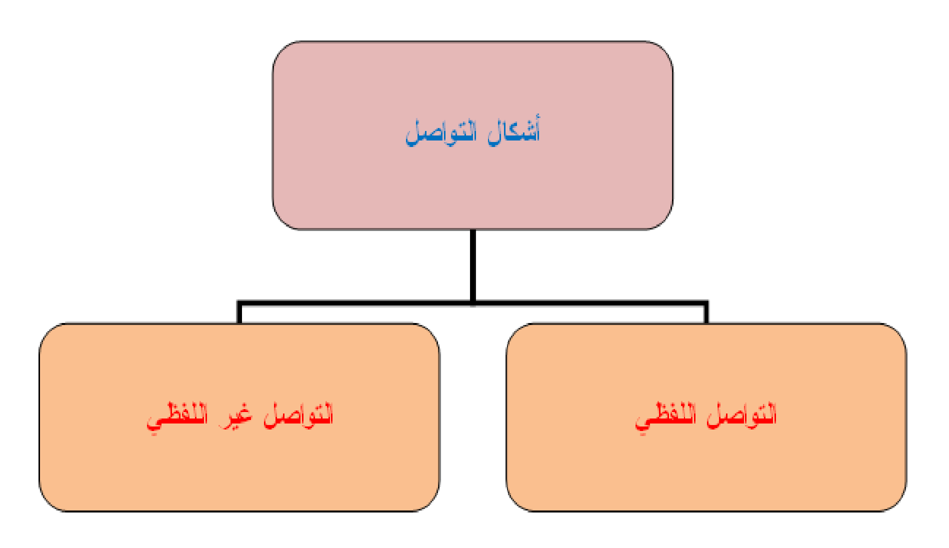
الفصل الأول: أشكال التواصل

الفصل الثاني: مبادئ الاتصال

الفصل الأول: أشكال التواصل

أشكال التواصل:

يقضي الفرد الجزء الأكبر من حياته اليومية في التعامل مع المنظمات سواءً كانت في شكل مدارس أو جامعات أو في شكل منظمات أعمال أو مصانع أو مستشفيات أو أجهزة حكومية أو نواد اجتماعية ورياضية، وهذا التعامل لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الاتصال.وتتم عملية التواصل بشكلين، هما:



شكل (٨) يوضح أشكال التواصل

(١) التواصل اللفظي: Verbal Communication

تستخدم فيه الكلمات المنطوقة أو المكتوبة، للتعبير عن الأفكار والمشاعر، وتختلف هذه الكلمات بحسب ثقافة الشخص والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر ومستوى التعليم، وإلى جانب الكلمات المنطوقة، يستخدم المتحدث نبرة الصوت ويتحكم بسرعة الكلام للتعبير عما يجول في خاطره، ولتوصيل ما يريد إلى الآخرين.ومن المهم جداً عند اختبار الكلمات التي نرغب بقولها للآخرين، أو كتابتها لهم، أن نأخذ الأمور التالية في الاعتبار:

أ- البساطة (Simplicity): أي استخدام كلمات يمكن للشخص الآخر فهمها بسهولة، وأن نعبر عما نريد باختصار، ولكن بصورة كاملة.وأن نتجنب استخدام المصطلحات الفنية الخاصة غير المألوفة للآخر.

ب- الوضوح (Clarity): ويعني القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقياً.

ج- التوقيت المناسب (Timing): اختيار الوقت المناسب لضمان استماع الشخص الآخر لهذه الكلمات.

د- الصلة بالموضوع: يجب التأكد من أن الرسالة التي نريد توصيلها للشخص الآخر وثيقة الصلة باهتماماته ورغباته وهذا يتطلب منّا حساسية عالية وإدراكاً لاحتياجات الشخص الآخر.

هـ - المصداقية (Credibility): وتعني أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث (أفكاره وآرائه) بحيث تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته بما يجعله أهلاً للثقة.

(٢) التواصل غير اللفظي: Non Verbal Communication

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الإشارات أو الإيماءات مثل: (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس...الخ).



، وهذه الوسائل لها دلالات نفسية تتخذ طابع الموقف من الشخص الآخر والمكانة التي يحظى بها، فأنت عندما تدعو شخصاً ليجلس بالقرب منك توصل له من خلال ذلك رسالة مفادها أنك ُتكِنٌّ له مودَّةً خاصة.وهناك دلالات اجتماعية وثقافية لأشكال التواصل غير اللفظي، وهي خاصة بكل حضارة أو مجتمع، وتعتبر لغة البدن (Body Language)، من أبرز وأهم أشكال التواصل غير اللفظي، ولكي يزيد الشخص من فعاليته في استخدام التواصل غير اللفظي، ينصح بما يلي:

١. أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
٢. أن يستعمل نبرات صوته بشكل وواضح وواثق وبعيداً عن العدائية.

٣. أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.
٤. أن يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى أقترب ومتى أبتعد.

٥. أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.
٦. أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة.

٧. أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.
٨. أن يكون لبسه دائماً نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.

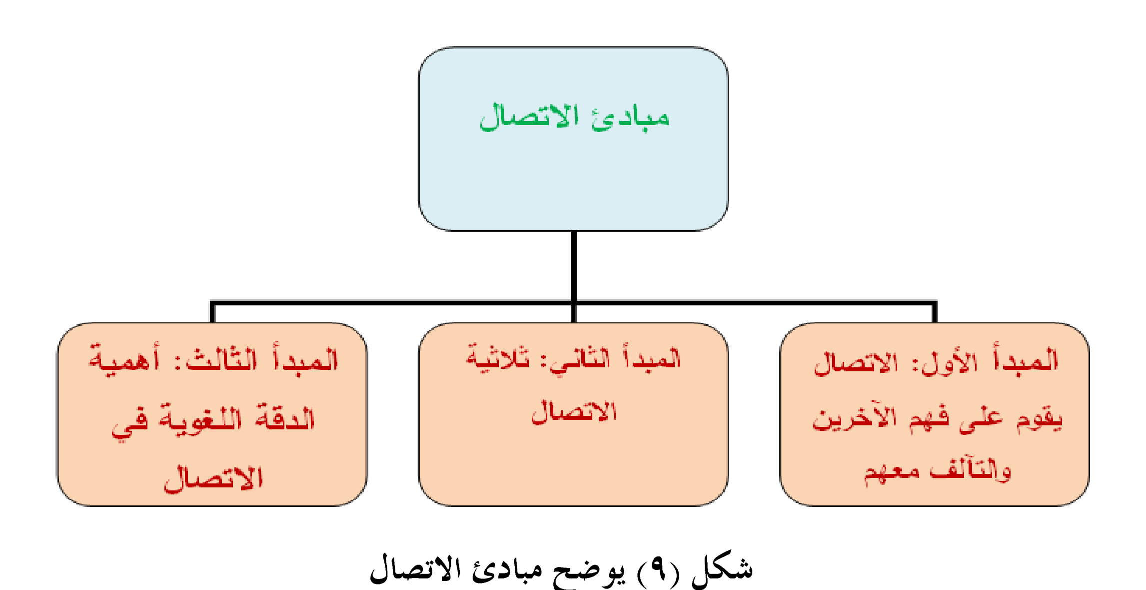
٩. أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين.
١٠. أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث



الفصل الثاني: مبادئ الاتصال

مبادئ الاتصال:

يلعب الاتصال الفعّال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة.ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في المنظمات غير الحكومية اكتسابها وتطبيقها، ليتمكنوا من تحقيق مهامهم.ويتميز الاتصال الفعّال بالإدراك والوعي، وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل، وبتحقيق الأهداف، الامر الذى يتطلب مراعاة مجموعة من المبادى الخاصة بالاتصال، وهى:



شكل (٩) يوضح مبادئ الاتصال

المبدأ الأول: الاتصال يقوم على فهم الآخرين والتآلف معهم:

ويمكن تقسيم المبدأ الأول شقين:

الشق الأول: فهم شخصية الشخص الآخر:

ويعنى محاولة فهم هل هو شخص بصري أم سمعي أم حسي؟

الشق الثاني: تحقيق الألفة مع الشخص الآخر:

يمكن تحقيق الألفة مع الشخص الآخر من خلال الاتى:

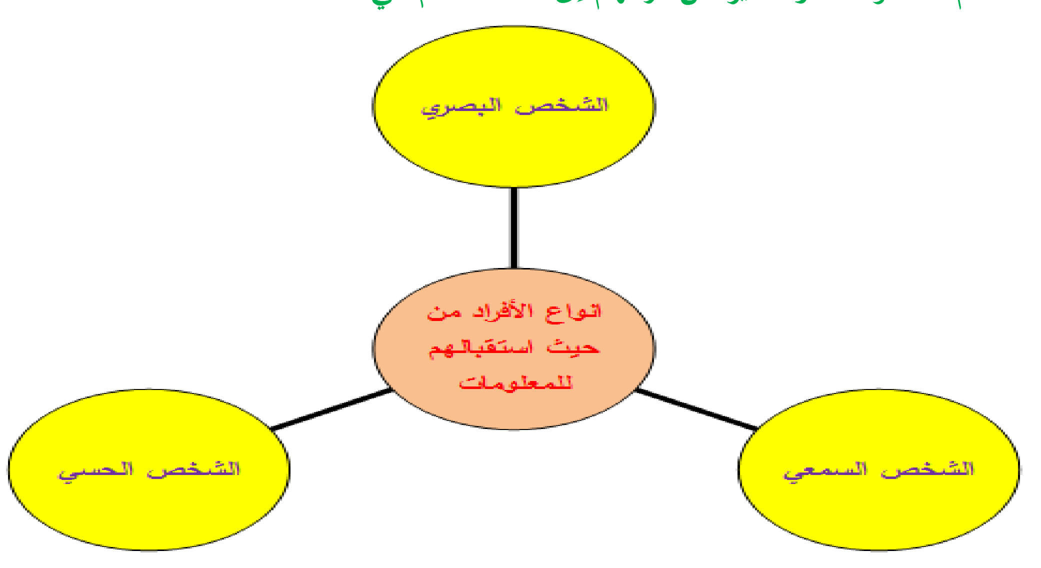


(أ) تحقيق التآلف والتآزر من خلال مجاراة سلوك الشخص الآخر.

(ب) القيام بقيادة الشخص الآخر نحو ما نريد.

الشق الأول: فهم شخصية الشخص الآخر:

يتطلب فهم شخصية الشخص الآخر (فهم هل هو شخص بصري أم سمعي أم حسي؟) لتحقيق اتصالا فعالا معه إلى فهم عميق له، وقدرة علي خلق التالف معه.**وينقسم الأفراد من حيث استقبالهم للمعلومات والتعبير عن آرائهم إلى ثلاثة أقسام هي:**



شكل (١٠) يوضح أنواع الأفراد من حيث استقبالهم للمعلومات

القسم الأول: الشخص البصري:

تعد الحاسة الغالبة على الشخص البصري في استقبال المعلومات وفي رؤية العالم من حوله هي العين وهذا الشخص يرى العالم حوله من خلال الصور والرؤية بالعين حتى أنه عند الحديث عن المعاني المجردة يحولها إلى صور مشاهدة فهو يركز أغلب انتباهه على صور وألوان التجربة، وعندما يصف حادثة معينة يصفها من خلال الصور، وتجد عباراته يكثر فيها: أرى ــ أنظر ــ يظهر ــ مشهد ــ وضوح ــ لمعان ــ ملاحظة ــ مراقبة ــ منظر ــ ألوان ــ ظلام ــ ظلال ــ شروق.وهذا الشخص نجده سريعًا في حركته سريعًا في كلامه في أكله، حياته على نمط سريع وذلك بسبب تأثره بالنمط الصوري القائم على الصور المتلاحقة والضوء.



القسم الثانى: الشخص السمعي:

تعد الحاسة الغالبة على الشخص السمعي في استقبال المعلومات وفي رؤية العالم من حوله هو السمع، فهذا الشخص يحب الاستماع كثيرًا وله مقدرة فائقة على الاستماع دون مقاطعة ويهتم كثيرًا باختيار الألفاظ والعبارات وتجد كلامه بطيئًا، ويركز على نبرات صوته عند الكلام كما أنه يميل للمعاني التجريدية النظرية كثيرًا.وتجد عباراته يكثر فيها: اسمع ــ أنصت ــ إصغاء ــ صوت ــ رنين ــ لهجة ــ إزعاج ــ صياح ــ همس ــ ثرثرة ــ صهيل ــ زئير ــ رعد.

يتأنى الشخص السمعي في اتخاذ القرار ويجمع أكبر قدر من المعلومات قبل اتخاذه ويقلل إلى أدنى درجة مستوى المخاطرة، فهو رجل قرار حذر وقال احد الحكماء: المستمع الجيد خطيب جيد.

القسم الثالث: الشخص الحسي:

تعد الحاسة الغالبة على الشخص الحسي في استقبال المعلومات وفي رؤية العالم من حوله هى الشعور والأحاسيس، فهذا الشخص ينصب اهتمامه الرئيسي على الشعور والأحاسيس، وإذا حكى لك عن تجربة معينة سيحكيها لك من خلال ما شعر به وما أحس به، ولذلك فإن قراراته مبنية على المشاعر والعواطف المستنبطة من التجربة.وهذا الشخص تجد كلامه أكثر بطئًا من سابقيه ويستشعر ثقل المسؤولية أكثر من غيره ولذلك ينفعل للمبادئ ويندفع للعمل لها وتجد عباراته يكثر فيها: شعور ــ إحساس ــ لمس ــ إمساك ــ حار ــ بارد ــ ضغط ــ شدة ــ ألم ــ حزن ــ سرور ــ ثقل ــ جرح ــ ضيق.وهكذا إذا فهمت شخصية الآخر، وحددت نمط إدراكه، فإن هذا سيساعدك كثيرًا في تحقيق التآلف معه.

الشق الثاني: تحقيق الألفة مع الشخص الآخر:

يمكنك تحقيق الألفة مع الشخص الآخر من خلال الاتى:

(أ) المجاراة:

ويقصد بالمجاراة أن تجعل سلوكك الخارجي يتوافق مع سلوك الشخص الخارجي ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- ☒ حاول أن تجعل نفسك متوافقًا مع الشخص الآخر وقد يكون هذا غير مريح بالنسبة لك ولكن تزامن النفس يعني تأسيس الألفة.

- ☒ حاول أن تجعل صوتك متوافقًا مع صوت الآخر من حيث السرعة، النبرة، الشدة، وسوف يساعد فهمك لطبيعة الشخصية علي تحديد الصوت المناسب لها.



☒ حاول أن تجعل حركاتك متوافقة مع حركة الآخر حركة اليدين والرجلين والرأس.

☒ حاول أن تجعل تعبيرات الجسم متوافقة مثل طريقة الجلوس، وضع اليد على الخد، وضع اليدين على بعضهما، تشبيك الأصابع، لاحظ ماذا يفعل المقابل وافعل مثله.

☒ تكلم مع الشخص المقابل بالأسلوب الأقرب إلى شخصيته فإذا كان شخصًا بصريًا ركز على تصوير الكلام له وضرب الأمثلة الواضحة، وأما إن كان شخصًا سمعيًا ركز على نبرة صوتك واشرح الوضع بالتفصيل وشجع المناقشة بطرح أسئلة صريحة وحاول أن تركز على المعاني والألفاظ الدقيقة.وإذا كنت مع شخص حسي اجعله يشعر بما تقوله وتفاعل مع الكلام.

(ب) القيادة:

تولد المجاراة التآزر والاتصال القوي بالآخرين، الأمر الذى يسهل عملية قيادتهم من خلال القيام بالتغيير المقصود في السلوك وبالمقابل يجاريك الآخرين، وإذا حدث ذلك فإنه يمكنك أن تقودهم.

المبدأ الثاني: ثلاثية الاتصال:

أجريت دراسات في بريطانيا في عام ١٩٧٠م حول تأثير الكلام على الآخرين فوجدوا نسبة التأثير في الآخرين أتت على الوجه التالي: الكلمات والعبارات ٧% من التأثير.ونبرات الصوت ٣٨% من التأثير.وتعبيرات الجسم الأخرى من عيون ووجه وأيدي وجسم ٥٥% من التأثير وعلى الرغم من هذه النسبة الضئيلة للكلمات والعبارات إلا أنها قد تبلغ ١٠٠% عند الشخص الآخر لذلك اختر كلماتك بعناية.



المبدأ الثالث: أهمية الدقة اللغوية في الاتصال:

تحتاج عملية الاتصال إلى أن تكون دقيقًا جدًا في اللغة التي تستعملها، من أجل الحصول على الإجابة المتوقعة.ومن ناحية أخرى فإن الآخرين أثناء حديثهم وبدون أن يشعروا كثيرًا ما يرتكبون أخطاء شنيعة في التعبير عما بداخلهم، أكثر الأخطاء التي تحدث هي: الحذف والتشويه والتعميم، وتحتاج أثناء اتصالك بالناس إلى استدراك هذه الأخطاء من خلال السؤال والاستفسار والتأكد حتى تفهم الآخرين بصورة صحيحة وتصل إليك المعلومات المقصودة.**وتوجد ثلاث أخطاء شائعة في استعمال اللغة:**

أـــ الحذف:

يحدث الحذف عندما يخاطبك شخص ما، ويحذف وسط الكلام معلومات أنت تحتاجها مثل أن يقول لك شخص ما: قُتِلَ الرجل! فتسأله: من القاتل؟

ب ـــ التشويه:

يحدث التشويه في حالة المعلومات الغير مكتملة مثل أن يقول لك شخص ما: إنه يؤذيني.فتسأله: ما هو نوع الأذى؟هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية يحدث التشويه في حالة ان نصدر حكمًا معينًا مثل أن يقول لك شخص ما: من المؤكد أنك تفهم ما أقول.فتسأله: من المؤكد بالنسبة لمن؟ أو ما الذي جعله مؤكدًا؟.ومن ناحية ثالثة يحدث التشويه في حالة ان نربط سببًا بنتيجة: كأن يقول لك شخص ما: أنت لا تتصل بي أنت لا تحبني.فتسأله: هل عدم الاتصال يعني عدم المحبة؟

ج– التعميم:

يحدث التعميم عندما يخاطبك شخص ويعمم كلامه مثل: أن يقول: لم أنجح في أي شيء في حياتي.فنسأله: في كل حياتك! هل لم تنجح في أي شيء في حياتك ولو مرة واحدة؟

الباب الثالث: الاتصال الفعال



الفصل الاول: المدخل الى الاتصال الفعال

الفصل الثاني: مقومات الاتصال الفعال

الفصل الثالث: خطوات الاتصال الفعال ومعوقاته

الفصل الاول: المدخل الى الاتصال الفعال

مواصفات المتحدث الجيد:

- يفهم احتياجات الجمهور.
- يسعى لتلبية احتياجات الجمهور.
- يشجع الجمهور على المشاركة.
- يعطي تغذية راجعة ويطلبها من الآخرين.
- يسوق الأمثل والقصص لمزيد من التوضيح والمتعة والإثارة.
- يستخدم الطرفة في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة.
- يبين للمستمع كيفية استخدام المعلومة لتصبح معلومة عملية.
- يساعد الجمهور على حفظ المعلومة من خلال (التكرار، الرسوم، المشاركة..الخ.).
- يكون الخبير في الموضوع الذي يتطرق إليه.
- يسعى باستمرار نحو الأفضل.
- يقدم ما لديه بحماس وإخلاص.





- صوته محبب ومظهره جيد.
- اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث.
- القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات والألفاظ
- تنقية الحديث من المعاني الصعبة التافهة والفارغة والتركيز على مضمونه وجوهره.
- تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة.
- مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي تتلاءم مع سياق الحديث.
- استخدام الاستمالات العاطفية والاستمالات المنطقية وفقاً لطبيعة الجمهور المستهدف ومستواه الثقافي والاجتماعي
- تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة لأفكار المتحدث وبخاصة في حالة ارتفاع المستوى التعليمى للجمهور.
- تأمل موضوع الحديث والتعمق فيه

متطلبات الاتصال الفعال:

يتصلب الاتصال الفعال من الفرد مجموعة من المتطلبات، هى:

- ❖ يجب أن تأخذ في اعتبارك أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية، أى هى تأثير الناس على الناس.
- ❖ حدد أهدافك من الاتصال مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها، وكما أن عليك أن تتفهم أهدافه التي تتعارض أو تختلف مع أهدافك.
- ❖ قبل الاتصال عليك أن تكتشف الأشياء التي تثير اهتمام الطرف الآخر والأشياء التي قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه.
- ❖ يجب أن تكن رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة.
- ❖ تذكر أن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجدي للرسالة، أى شرح المعنى بأسلوب تحفيزى يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة.
- ❖ تذكر أن في المقابلة الشخصية (لوجهاً لوجه) غالباً ما تعتبر طريقة المخاطبة أهم كثيراً من المعنى.
- ❖ تذكر أنك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل هى: (الكلمات ووضع الجسم، وتعبيرات الوجه، ونبرة الصوت، والتركيز على المقاطع).
- ❖ تذكر أن لغة المشاعر والاحساسات تكون أغلب الأحيان أكثر إقناعاً من لغة العقل.
- ❖ تخير الكلمات مع الأخذ في الاعتبار تأثيرها المحتمل على العقل والعواطف





- ❖ تذكر تماماً أنك مهما كنت حريصاً فإنك غير معصوم من الخطأ وأن من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته.
- ❖ عليك أن تعطى الطرف الثاني وقتاً كافياً للاشتراك في الحوار.
- ❖ كن حساساً لوقع الصمت المعبر عن الاتصال.
- ❖ حول أن تتنبأ بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر
- ❖ تعرف على مدى احترام الطرف الآخر لك، وعلى أسبابه
- ❖ يكن كلامك في حدود العلاقة **التي تربطك بالطرف الآخر ولا تتعده هذه الحدود**

خطوات الاتصال الفعال:

توجد العديد من الخطوات الإرشادية التي من شانها أن تساعد الفرد غلى أن يكون متصلاً بارعاً وأكثر فاعلية وتأثيراً، وتلك الخطوات هي:

- لا تقاطع الشخص الأخر، فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية "من فضلك اسكت..فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية ".
- حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين.
- وسع دائرة التفكير لديك ومعلوماتك عن القضايا التي تتحدث عنها لأنه كلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي تتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.
- استمع بدقة واستيعاب إلي الرسالة التي ينقلها إليك الآخرون..
- ضع مصدر الرسالة في اعتبارك علي الدوام، لأنه كلما عرفت المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم الرسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن.
- صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين من خلال حسن اختيار الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة.وأطرح الأسئلة ثم د ع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح.
- اعرف ما ستتحدث عنه إذ أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.
- تحقق من جدوى الاتصال بسؤال نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما الهدف منها ؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل.
- كن واضحا ومحددا بحيث لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.
- تأكد أن الاتصال وجها لوجه هو عملية مستمرة.





- لا تخف من قول: أنا لا اعرف فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف فقط من المشاكل
- تذكر أن اى شيء يصل الآخرين هو وسيلة اتصال.
- ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة أو / أما، وذلك لأن كثير من الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة.
- توجه إلي الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك.

وصايا لتحسين التواصل الحوارى الفعال مع الآخرين:

توجد مجموعة من الوصايا التى يجب مراعاتها عند التواصل مع الآخرين والتعامل معهم من أهمها:

- اظهر اهتمامًا حقيقيا بالأشخاص المستمعين لك.
- قدر الشخص الذى تتحاور معه.
- تعلم فن الإنصات فالناس تحب من يصغي لها.
- حدث الآخرين بمجال اهتمامهم.
- أحسن لمن تتعامل معهم تأسر عواطفهم.
- لا تكن لحوحاً في طلب حاجتك.
- تجنب تصيد عيوب الآخرين وانشغل بإصلاح عيوبك.
- تواضع فالناس تنفر ممن يستعلي عليهم.
- أظهار الحب للشخص الذى تتحاور معه.
- وسع دائرة معارفك واكسب في كل يوم صديقا.
- أسعى لتنويع تخصصاتك، واهتماماتك لكى تتسع دائرة معارفك، وتتنوع صداقاتك.
- مشاركة الناس في المناسبات المختلفة.
- حاول أن تكون واضحاً في تعاملك مع الآخرين.
- حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها.
- استخدم أسلوب المدح عند التواصل مع الآخرين والتعامل معهم.
- حاول أن تنتقي كلماتك عند التواصل مع الآخرين والتعامل معهم.
- ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات.
- حاول أن تقلل من المزاح عند التواصل مع الآخرين والتعامل معهم
- اختر الأوقات المناسبة للزيارة.
- حافظ على الابتسامة.





- تفهم فكرة الشخص الآخر.
- ناقش دون انفعال.
- تعلَّم فن الإصغاء.
- تجاوب مع مستوى الشخص الآخر.
- لا تتوهم أن الشخص الآخر يعرف دائماً ما يريد أو أنه لا يحتاج مساعدتك.
- اعترف بخطئك قبل استفحال المشكلة.
- ركِّز ولا تعمل أكثر من شيء واحد في وقت واحد.
- نمِّ نفسك ولا تقاوم التغيير الموجه نحو الأفضل.
- لا تفتي بدون علم.





الفصل الثاني: مقومات الاتصال الفعال

مقومات الاتصال الفعال:

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات وتلك المقومات هي:



شكل (١١) يوضح مقومات الاتصال الفعال

أولاً: الإصغـــاء (الإنصات):

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر ﴿ فإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون﴾ (الأعراف: ٢٠٤).

وتشير الدراسات تقول أن ٧٥% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط ٢٥% من قدراتنا في الإنصات.ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع المدير من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، إضافة إلى أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي، وإصغاء المدير لموظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي المدير الموظف انطباعاً بإصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به.وتشير الدراسات توصلت إلى أن من أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض





الخطابات)، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفاضة عما يجول في خاطره.

ويجب على المدير ضرورة التخلص من العوائق التي تؤثر في الإنصات، وذلك باستعمال الأساليب التالية:

١) **استعمال سياسة الإفساح:** إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وبإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها.

٢) **استعماله لغة الإشارة المناسبة:** ينبغي استعماله لغة الإشارة المناسبة عند التواصل وذلك بالابتسامة وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة، والتشجيع على مواصلة الحديث، واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء، وخفض الصوت، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه..لماذا ... كيف ؟..ما رأيك ؟ ... ما ردود فعلك تجاه ؟..

٣) **استعمال سياسة استيعاب الآخرين:** يجب استعمال سياسة استيعاب الآخرين وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة، وبذلك يتمكن المدير من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول، أو على الأقل لزوم جانب الحياد.

ثانياً: الحديث المؤثر (الشرح):

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال، **ويوجد أربعة أنواع للمدراء في الحديث هم على النحو التالي:**

١) **المتجنب:** وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.

٢) **المتردد:** وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.

٣) **المرحب:** وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث.

٤) **الباحث(أكثر الانواع تأثيراً في الآخرين):** وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.





ويجب على المدير ان يكون المدير مؤثراً في الآخرين وذلك من خلال صياغة رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها، لأن الرسالة إذا كانت غير محدد في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهداً ووقتاً كبيرين، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن المدير أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة، ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحديد المسئول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليها.

ويواجه المرسل غالباً في حديثه أربعة أنواع من المستمعين، وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم، وذلك على النحو التالي:

١- إقناع المستمع الإيجابي: وهو الشخص الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول.ويجب على المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي:

أ) توظيف الخبرات الحياتية، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية.

ب) خلق جو من التجديد، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة.

ج) استخدام المواد المرئية.

د) حث المستمعين على المشاركة، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة.

٢) إقناع المستمع المحايد: وهو الشخص الذي يستمع أولاً ثم يقرر.ويجب على المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية:

- ☒ يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها.
- ☒ يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته.
- ☒ لا يغفل أياً من البيانات المهمة.
- ☒ يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات.





☒ يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي.

٣) إقناع المستمع المعارض: وهو الشخص الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول.ويجب على المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جدلياً، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية:

- يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة.
- يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره.
- لا يبالغ في طرح حجته الخاصة.
- يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً.

٤) إقناع المستمع اللامبالي: وهو الشخص الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع.ويجب على المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملاً، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية:

أ) استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء.

ب) البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة.

ج) استخدام معلومات حديثة.

د) استخدام النموذج القصصي.

هـــ) تذكر أهمية وقيمة الدعابة والمرح.

ثالثاً: استعمال لغة الإشارة:

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها، وهي – كما سبق إيضاحه – مهمة جداً في عملية الاتصال، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان.

ولكي يزيد المدير من فعاليته في استخدام لغة الإشارة، يجب عليه القيام بما يلي:

١- أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.

٢- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة.

٣- أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.





٤- أن يكون لبسه دائماً نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.

٥- أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين.

٦- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.

٧- أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث.

٨- أن يستعمل نبرات صوته بشكل وواضح وواثق وبعيداً عن العدائية.

٩- أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.

١٠- أن يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى أقترب ومتى أبتعد.

رابعاً: السؤال والمناقشة:

يجب على المتصل قبل أن يبدأ بعملية الإتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الإتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف، ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادأة وذلك بأن يترع من نفوسهم الخوف من النقد، الا أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

خامساً: التقويم:

إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه.فالمدير الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.

سادساً: الاستجابة:

وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم لكلامه.



الفصل الثالث: خطوات الاتصال الفعال ومعوقاته

أولا: خطوات الاتصال الفعال:

يمكن القول أن أولوية احتياجه في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث، لذا لكى يكون المتحدث متصلاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً يجب عليه اتباع مجموعة من الخطوات، وتلك الخطوات هي:

- ☒ **يتحقق من جدوى الاتصال:** يسال نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما الهدف منها ؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل.
- ☒ **يوسع دائرة التفكير لديه:** يتذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي تتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.
- ☒ **يستمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك:** يبحث عن كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر.
- ☒ **يضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام:** يضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام، فكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن.
- ☒ **يصمم رسالته بما يتناسب مع المستمعين:** يجب على المتحدث(المرسل) أن يصمم رسالته بما يتناسب مع المستمعين، بحيث يختار الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة.
- ☒ **يطرح الأسئلة ثم يدع المستقبل يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح.**
- ☒ **يعرف ما سيتحدث عنه:** حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.
- ☒ **يكن واضحاً ومحدداً:** لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.
- ☒ **لا يخفف من قول " أنا لا أعرف":** يجب على المتحدث(المرسل) عدم الخوف من قول " أنا لا أعرف" فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف فقط من المشاكل الجهل، وقديماً قال إمام من أئمة السلف، " لست أدري نصف العلم ".
- ☒ **يتذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال:** الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل، إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته، والسكون، كلها وسائل



اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.

- ☒ **يبتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما/ أو):** يبتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما/ أو) وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة.
- ☒ **يتوجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباك:** إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه.إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.
- ☒ **لا يقاطع الشخص الآخر:** لا يقاطع الشخص الآخر فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية "من فضلك اسكت..فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية ".
- ☒ **يحاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين:** يحاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.
- ☒ **يتأكد أن الاتصال وجهاً لوجه هو عملية مستمرة:** يتأكد أن الاتصال وجهاً لوجه هو عملية مستمرة حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك **على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي:**
  - ما تعني قوله.
  - ما تقوله فعلاً.
  - ما يسمعه الشخص الآخر.
  - ما يعتقد الآخر أنه يسمعه.
  - ما يقوله الآخر.
  - ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله.





ثانيا: معوقات الاتصال:

توجد عدة معوقات للاتصال، منها:

أولاً: تحريف المعلومات:

تتكون عملية الاتصال – طبقاً لما سبق أن بيناه – من ست مراحل متداخلة ومعقدة، ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي:

١– **خصائص المتلقي:** يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنظره، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم ويترع للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

٢ – **الإدراك الانتقائي:** حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

٣ – **المشكلات اللغوية:** تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها كأن يبتسم المدرس مثلاً للطالب ويقول له مبروك إن نتيجة الاختبار سلبية في حين أن الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي.



٤ – ضغوط الوقت: يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمراً شفوياً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحدد من خلاله المسئوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن المدير.

ثانياً: حجم المعلومات:

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط المديرين في المنظمات (المدارس) أنهم غارقون في المعلومات.فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة (المدرسة) لن يؤدى مطلقاً.



الباب الرابع: مهارات الاتصال الفعال





أولا: مهارات الاتصال الفعال:

ويتوقف نجاح المرء في الحياة على قدرته على الاتِّصال الفعَّال؛ إذ أثبتتِ الدراسات أنَّ (٨٥ %) من النجاح يُعزَى إلى مهارات الاتصال، و(١٥%) منه فقط تعزى إلى إتقان مهارات العمل، ولكي نتواصلَ مع الآخرين ببراعة لا بدَّ لنا من إتقان أساسيات التواصُل، والقيام ببناء المكوِّن الرئيس للاتصال الفعَّال، وهو كسْب المصداقية والثِّقة لدَى الآخرين، إذ لن يتواصلَ المستمع أبدًا مع المتكلم إذا لم يَثِقْ به، ويعتقد أنَّ لكلامه مصداقية، ولن يكون الشخص ناجحًا في حديثه حتى يستطيعَ باستمرار بناءَ الثقة والمصداقية بما يقول، ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم مهارات الاتصال والتواصل الحوارية مع الآخرين إلى قسمين، هما:

القسم الأول: مهارة الإصغاء أو الإنصات:

المقصود بمهارة الإصغاء أو الإنصات:

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية.يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر ﴿فإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون﴾ (الأعراف: ٢٠٤).وتقول الدراسات أن ٧٥% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط ٢٥% من قدراتنا في الإنصات.ويعتبر إصغاء الفرد للآخرين من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع الشخص من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الأخر قوله، ويكون لدى الشخص الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه.

أنواع الإنصات:

يمكن تحديد أربعة أنواع من الإنصات هي:

النوع الأول: الإنصات بهدف الحصول على المعلومات Listening for Information:

ويتضمن هذا النوع الاستماع من أجل الحصول على الحقائق، وفى هذا النوع لابد من تحديد الفائدة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الاتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوى عليها.





النوع الثاني: الإنصات النقدي Critical Listening: ويتضمن تقييم المادة التي يدور حولها موضوع الاتصال ويبحث الشخص المنصت هنا عن دوافع المتحدث وأفكاره ومعلوماته.وتتضح أهمية هذا النوع من الإنصات عند الاستماع إلى الرسائل الاقناعيه.

النوع الثالث: الإنصات العاطفي Empathic Listening: ويشير إلى الإنصات الذي يقوم على المشاعر ويقوم به الفرد في إطار الاتصال الشخصي بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره ومشكلاته.

النوع الرابع: الإنصات بهدف الاستمتاع Listening for Enjoyment: ويشير إلى ذلك الإنصات الذى يختار الفرد القيام به بهدف تحقيق متعة معينة، فقد يختار الفرد الاستماع إلى رسائل اتصالية معقدة باستخدام كل مهارات الإنصات لديه لأنها تحقق لديه إشباع معين.ويؤدى الإنصات عادة إلى زيادة اليقظة وشدة التفاعل وازدهار جذوة الحماس وتوقد الذهن وسلامة التفكير، مما يجعل المستقبل يبتعد عن المعارضة ويكف عن التساؤلات التى لا مبرر لها ويعمل تلخيص آرائه وقبول الحجج والبراهين المقدمة.

أهمية الاستماع الإيجابي (الفعال):

تتمثل أهمية الاستماع الجيد في النقاط التالية:

- ❖ يؤثر في صحة ودقة القرار، فعندما نريد أن نتخذ قرار معين لابد من معرفة ملابسات الموقف، نستمع لكي نعرف الظروف المحيطة للموقف.
- ❖ يجعل الفرد قادراً على مواجهة المشكلات والأزمات، وهذا يدخل في ضمن مشاركة الناس في خبراتهم عندما نستمع من مصادر مختلفة، ونتلقى المعرفة من مصادر متعددة فيتكون محصله واوات جيدة لمواجهة المشكلات.
- ❖ يجعل معايير تقييم الآخرين أكثر عدلاً، فإذا لم نستمع جيدا بالآخرين و لم نسمع وجهات نظرهم فأننا سنبني قرار غير عادل وإنما بناء على ظنون.
- ❖ يعطي إضافة دائمة لقدرة الإنسان على الحديث القوي والجيد، فعندما نستمع إلى المحدثين الجيدين سنكون محصلات قويه نستطيع أن نستخدمها في الحديث الجيد والقوي.
- ❖ يقلل من الخطأ ويمثل مفتاح الأمان لنمو الفرد فكرياً، فعندما نستمع بشكل جيد مع وجهات النظر المخالفة لوجهات نظرنا فأننا في الغالب سينكسر حده الخلاف والعداء مع من يخالفنا بالرأي عندما



ندرك بوجود وجهات نظر مختلفة، ويحدث عن طريق الاستماع أمان فكريا يساعد على التوازن والنمو بشكل جيد.

- ❖ يجعل العلاقات ناضجة وقوية بين الأفراد، فعندما يكون هناك استماع جيد يمكننا معرفه وجهة نظر الآخرين وتكون علاقاتنا بالأشخاص ناضجة وقويه مبنية على الفهم المشترك وليس مجرد الظن، كتخيل أشياء غير صحيحة.
- ❖ يولد القدرة على الإبداع، فعندما نستمع إلى آراء الآخرين فأننا نشارك الناس في عقولهم، فيتضاعف القدرة والإبداع، خصوصا عندما يحاط بأشخاص مبدعين وبارعين.
- ❖ يبعد الفرد عن المشاكل، فالمستمع الجيد ينتبه جيداً للتعليمات والاقتراحات والتحذيرات، والناس نادراً ما يتضايقون من شخص يوليهم عنايته بالإصغاء إليهم.
- ❖ يساعد الفرد على معرفة بما يجري حولك، فالحياة مدرسة نتعلم من تجاربها، فأشياء كثيرة تحدث من حولك طوال الوقت، وكلما استمعت إلى هذه الأشياء وفهمتها بصورة أكثر، ازدادت حصيلتك الشخصية والمهنية، وبالتالي إدراكك لما حولك.
- ❖ يجعل الفرد أكثر تمكناً، فكلما ازدادت معلومات الفرد عن عمله، قام بأدائه بنجاح أكبر.والإصغاء هو الطريقة التي تكتسب بها المعرفة.
- ❖ يزيد من قوة الفرد، فالمعرفة هي القوة هكذا يقول المثل، وقوة المعرفة هذه تكتسب من الإصغاء الذي يزودك بمعلومات أكثر تجعل قراراتك أكثر قوة؛ لأنها صادرة عن معرفة.
- ❖ يساعدك الفرد على النفاذ إلى نفوس الآخرين، إن إصغاء الفرد للآخرين يجعلهم يتجاوبون معك؛ لأنه تحقق رغبتهم في وجود من ينصت لهم.
- ❖ يجلب محبة الآخرين، فالناس لا يحبون من لا يصغي لهم؛ فإن أكبر تعبير عن الحب والاهتمام هو (هدية) الإصغاء.وبالتالي فالآخرون سيقابلون إصغاء الفرد لهم بالحب والمودة والتقدير والاحترام.

شروط عملية الإنصات:

هناك أربعة شروط أساسية للمنصت الجيد هي:

- ☒ الانتباه إلى سياق الحديث الذي يمكن أن يغير معنى ما يقال كلية.
- ☒ الانتباه إلى مشاعر المتحدث ومراعاة المكون العاطفي في الرسالة الاتصالية
- ☒ الحرص على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة
- ☒ تفسير الصمت بشكل صحيح فقد يعني الصمت أن الأفراد لا يفهمون معنى الرسالة أو لا يوافقون عليها أو يدخرون معلومات قيمة عن موضوع الاتصال ولا يريدون الإفصاح عنها.



تنمية مهارة الإصغاء أو الإنصات:

يمكن تنمية مهارة الإصغاء أو الإنصات من خلال إتباع الإرشادات الآتية:

- عدم إشعار الفرد المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات....الخ)
- عدم انتقاد طريقه المتحدث في عرض الموضوع، وإثارته
- عدم محاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها المتحدث، ومقاطعته ليدلي الطرف الأخر بوجهة نظره هو.
- يجب عدم تغيير الحديث فجأة ودون أسباب.
- تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للمتحدث بالإفاضة عما يجول في خاطره.
- استعمال لغة الإشارة المناسبة وذلك بالابتسامة وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة، والتشجيع على مواصلة الحديث، واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء، وخفض الصوت.
- توجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه..لماذا ... كيف ؟ ... ما ردود فعلك تجاه ؟..ما رأيك ؟.
- الانتباه إلى سياق الحديث الذى يمكن ان يغير معنى ما يقال كلية.
- الانتباه إلى مشاعر المتحدث ومراعاة المكون العاطفى في الرسالة الاتصالية.
- الحرص على استوضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة.
- تفسير الصمت بشكل صحيح فقد يعني الصمت أن الأفراد لا يفهمون معنى الرسالة أو لا يوافقون عليها أو يدخرون معلومات قيمة عن موضوع الاتصال ولا يريدون الإفصاح عنها.
- الاستماع الجيد للاخرين من خلال مراعاة التالى:

- استمع بصدق وإخلاص لمن يحدثك، استمع له حتى تفهمه، لا أن تخدعه بالتظاهر بالاستماع أو تلتقط منه العثرات وزلات من بين ثنايا كلماته، استمع وأنت ترغب في فهمه.
- لا تجهز الرد في نفسك وأنت تستمع، ولا تستعجل ردك على من يحدثك، تستطيع تأجيل الرد لمدة معينة حتى تجمع أفكارك وتصوغها بشكل جيد.
- اتجه بجسمك كله على المتحدث، أو بوجهك على الأقل، لأن المتحدث سيشعر بأنك تهمله إن لم تنظر له أو تتجه له.

- بين للمتحدث أنك تستمع بفهم وتعاطف، أظهر له ذلك بأن تقول: " نعم..صحيح " أو تومئ برأسك، بين له بالحركات والكلمات أنك تستمتع له.
- لا تقاطع، استمع حتى النهاية.
- بعد أن ينتهي المتكلم من حديثة لخص كلامه مثل أن تقول: " أنت تقصد كذا وكذا..صحيح ؟ " فإن أجابك بنعم فتحدث أنت، وإن أجابك بلا فأسأله أن يوضح أكثر.
- لا تفسر كلام المتحدث من وجهة نظرك أنت، بل حاول أن تنظر إلى الأمور من وجهة نظره هو.
- حاول أن تتوافق مع حالة المتحدث النفسية، فإن كان غاضباً أو حزيناً أو يائساً أو خائفاً..فلا تقلل من أهمية الموقف وخذ الأمر بجدية واستمع بكل هدوء، وشاركه مشاعره.

القسم الثانى: مهارات الحديث

تشتمل مهارات الحديث عل ى العديد من المهارات من أهمها ما يلى:

المهارة الأولى: مهارة اتصال العين:

مفهوم مهارة اتصال العين :

يقصد بمهارة اتصال العين هو اعتماد المرسل على استخدام العين في التواصل مع الآخرين أثناء الحديث معهم، نظرا لما للعين من تأثير على كيفية توصيل الرسالة.

آثار الاتصال بالعين على عملية الاتصال:

تعد مهارة اتصال العين من أكثر المهارات تأثيرا في الآخرين، ولعل ذك راجعا إلى أن العين تعتبر هي الجزء الوحيد من الجهاز العصبي الذي يتصل بالآخرين بشكل مباشر، وللاتصال بالعين أثار هي:

– الألفة أو التخويف تنتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة.ويقول احد العلماء: أن العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة ومصوبة أو يمكن أن تهين كالركل والرفس.أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فانه يمكنها بشعا ع رقتها وعطفها أن تجعل القلب يرقص بكل بهجة.



- المشاركة وهي التي تشكل أكثر من ٩٠% من اتصالنا الشخصي خاصة في مجال العمل فإنها تستدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر وهذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص أو آلف شخص.

تنمية مهارة اتصال العين:

يمكن تنمية مهارة اتصال العين من خلال إتباع الإرشادات الآتية:

١.عدم النظر إلى أي شئ وفي كل جانب إلا مستمعك فان ذلك يقوض مصداقيتك ويبعث على التوتر وعدم الطمانينه لدى الطرف الآخر.

٢.عدم تغمض العين لمدة ثانيتين أو أكثر أثناء الحديث، فانك بهذا الفعل تقول: لا أريد أن أكون هنا أو لا أريد أن اسمع هذا وهذا الشعور سينتقل إلى مستمعيك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك.

٣.عدم تركيز النظر على شخص ما أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة بل انقل عينك إلى كل اتجاه أعط خمس ثواني من التركيز في كل اتجاه.

المهارة الثانية: مهارة الوضع والحركة:

تنمية مهارة الوضع والحركة:

يمكن تنمية مهارة الوضع والحركة من خلال إتباع الإرشادات الآتية:

- ضرورة تعلم الوقوف منتصباً والتحرك بصورة طبيعية وسهلة.
- ضرورة تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم أثناء الحديث مع الآخرين.
- الحرص على أن يظهر المتحدث نفسه جسمياً بصورة جيدة، لان الطريقة التي تظهر بها نفسك جسمياً، هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون.
- ضرورة مراقبة الجزء الأسفل من جسمك.عندما تتحدث إلى الآخرين فقد تقلل من تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها.وقد تحول طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعيك من خلال لغة الجسم غير الملائمة.
- الحرص على عدم التراجع إلى الخلف عندما تتحدث إلى الآخرين.



- ❖ الحرص على عدم الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل والتحول إلى الرجل الأخرى عندما تتحدث إلى الآخرين
- ❖ ضرورة اخذ وضع الاستعداد والميل بوزن الجسم إلى الإمام – فالاتصال يحتاج إلى الطاقة ووضع الاستعداد أفضل الطاقة.
- ❖ الحرص على التحرك في أرجاء المكان عندما تتحدث إلى الآخرين.
- ❖ الحرص على الخروج من خلف طاولة الخطاب عند التحدث إلى الآخرين، حتى لو كنت في وضع رسمي – هذا سيزيل الحواجز بينك وبين الآخرين.
- ❖ ضرورة تحريك اليدين والذراعين يمنة ويسره، عند التحدث إلى الآخرين ، مع عدم المبالغة في ذلك بل تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية.
- ❖ عدم التعبير عن نفاذ الصبر بنقر القدم أو نقر القلم عندما الاستماع إلى أحد.

المهارة الثالثة: مهارة استخدام ملامح وتعابير الوجه والإشارات

تمهيد:

ينقسم الناس ثلاثة أصناف من حيث طبيعة الوجوه: وجوه بطبعها منفتحة ومبتسمة ووجوه محايدة يمكن أن تتحول من ابتسامه إلى نظرة حارة وحادة ووجوه جديه وحارة سواء اعتقدوا بأنهم يبتسمون أو لا يبتسمون فاكتشف من أي هذه الأنواع أنت ؟ فان كنت من الصنف الأول فانك ستكون متميز في اتصالك مع الآخرين إذا كنت من الصنف الثاني وتستطيع أن تتغير بسهولة من وجه مبتسم إلى وجه جدي فانك تتمتع بمرونة جيده وإذا كنت من الصنف الثالث فيجب أن تهتم بالأمر وتعمل بجد في هذا المجال لتحسين قدرتك على الاتصال فمن المحتمل أن تبتسم من الداخل ولكن وجهك يعكس كآبة من الخارج وهذه الكآبة هي طريقتك في الاتصال بالآخرين. إن ما يدركه الآخرين في الظاهر هو الحقيقة بالنسبة لهم.

مفهوم مهارة استخدام ملامح وتعابير الوجه والإشارات:

يقصد بمهارة استخدام ملامح وتعابير الوجه والإشارات هو اعتماد المرسل على استخدام ملامح وتعابير الوجه والإشارات في الحديث مع الآخرين، نظرا لما لملامح وتعابير الوجه والإشارات من تأثير على كيفية توصيل الرسالة.





تنمية مهارة استخدام ملامح وتعابير الوجه والإشارات:

يمكن تنمية مهارة استخدام ملامح وتعابير الوجه والإشارات من خلال إتباع الإرشادات الآتية:

- أن تكون اليدين والذراعين مستريحة وطبيعية عند التحدث إلى الآخرين.
- أن تكون الحركات والإيماءات طبيعية أثناء الحديث.
- ضرورة تعلم الابتسامة تحت الضغوط النفسية وبنفس الطريقة التي تكون فيها ابتساماتك طبيعية في الظروف العادية.
- ضرورة تعلم كيف النظر إلي الآخرين في المواقف الضاغطة.
- اكتشف الإشارات العصبية لديك، مع الحرص على عدم تكرارها.
- يجب على المتحدث وضع يديه بجانبه عندما لا يرغب في تأكيد فكرة أو نقطة معينه للمستمعين، مع ملاحظة انه في حالة الرغبة في تأكيد فكرة أو نقطة معينه، بصورة طبيعية نابعة من الحماسة فان ذلك سوف يحدث تلقائيا وبصورة طبيعيه.

المهارة الرابعة: مهارة استخدام اللبس والمظهر الخارجي

مفهوم مهارة استخدام اللبس والمظهر الخارجي:

تعني مهارة استخدام اللبس والمظهر الخارجي أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه.كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون أحكامهم عنه.

مكونات المظهر العام:

ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.وفى الواقع تتكون لدينا بصورة عامة انطباعات واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي نراهم فيها.ويقدر الخبراء أننا نأخذ خمس دقائق أخرى لنضيف خمسين في المائة من انطباعنا (السلبي أو الايجابي) إلى الانطباع الذي تكون في الثواني الخمس الأولى.وبما أن تسعين بالمائة من شخصيتنا يتم تغطيتها باللباس، لذلك من الضروري أن نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا.إن العشرة بالمائة غير المغطاة من جسمنا هي في العادة وجوهنا وأحيانا غطاء الرأس (مع خصوصية هذه الفقرة عند النساء فالوضع مختلف إلا في حاله وجود النساء مع بعضهن في مكان شرعي وهذه العشر بالمائة الأكثر أهمية من كل الجسم لأنها المكان أو المنطقة التي ينظر إليها الناس.ولاشك أن الانطباع الذي يستقبله الآخرون يتأثر كثيراً بأسلوب الزينة الذي نزين به رأسنا.



تنمية مهارة استخدام اللبس والمظهر الخارجي:

يمكن تنمية مهارة استخدام اللبس والمظهر الخارجي من خلال إتباع الإرشادات الآتية:

- الحرص دائماً على الظهور بشكل أفضل.
- الحرص دائماً على نظافة الأظافر.
- الحرص دائماً على نظافة الملابس.
- الحرص دائماً على أن تبدو ملابسك مصفوفة بطريقة معينة.
- الحرص دائماً على نظافة تنظم الملابس في الدولاب.
- ضرورة الانتباه لمظهرك.
- الحرص دائماً على أن تكون أظافرك مقصوصة.
- الحرص دائماً على أن تكون ملابسك مكوية.

المهارة الخامسة: مهارة استخدام الصوت والتنوع الصوتي

مفهوم مهارة استخدام الصوت والتنوع الصوتي:

يقصد بمهارة استخدام الصوت والتنوع الصوتي هو حرص المرسل على تنوع صوته في الحديث مع الآخرين، نظرا لان الصوت يعد هو الوسيلة الرئيسية التي تحمل الرسالة.

اثر التنوع الصوتي على عملية الاتصال:

يعد التنوع الصوتي وسيلة عظيمة تجعل الناس مهتمين بما يسمعون ومنشغلين به، فقد أشارت بعض الدراسات إلى ان نغمة حبالك الصوتية والرنين والإلقاء تشكل ٨٤% من المصداقية التي تكون لديك عندما لا يستطيع الناس رؤيتك كأن تكون تتحدث على الهاتف مثلا.





تنمية مهارة استخدام الصوت والتنوع الصوتي:

يمكن تنمية مهارة استخدام الصوت والتنوع الصوتي من خلال إتباع الإرشادات الآتية:

- الحرص على أن تنوع صوتك في الحديث مع الآخرين.
- الحرص على عدم القراءة بصوت عال.
- الحرص على معرفة طبيعة صوتك (عالي / منخفض/ متوسط / عالى...الخ).
- تعلم كيف تصنع ابتسامة في صوتك.
- ضرورة التدريب على الإلقاء.

المهارة السادسة: مهارة استخدام اللغة غير المنطوقة:

مفهوم مهارة استخدام اللغة غير المنطوقة:

يقصد بمهارة استخدام اللغة غير المنطوقة أن نستعمل لغة واضحة وملائمة مع مستمعيك بوقفات مخطط لها مبتعداً عن الأساليب المفرغة من معناها أو الأصوات التي لا معني لها.

تنمية مهارة استخدام اللغة غير المنطوقة:

يمكن تنمية مهارة استخدام اللغة غير المنطوقة من خلال إتباع الإرشادات الآتية:

- ❖ استخدم اللغة المباشرة.
- ❖ ضرورة السؤال عما نريده بشكل واضح.
- ❖ الحذر من استخدام الأساليب والمصطلحات التي يصطلح عليها أهل تخصص معين أو فئة معينة من الناس، فهذه الأساليب صالحة لأهل الاختصاص بوصفها طريقة سهلة ومختصرة ومعبرة عما يريدون غير أن هذه الأساليب وان كانت مفهومة للفئة المتخصصة ألا أن أغلب الناس لا يفهموها.
- ❖ ضرورة ممارسة وقفات طبيعية ثم التفكر في نتيجة هذه الوقفات، فالمتحدث البارع يستعمل وقفات طبيعية بين الجمل، والخطباء البارزون يتوقفون أحياناً ويختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في مستمعيهم.
- ❖ عدم المبالغة في الوقفات، بل يجب توظيف الوقفات بشكل أفضل في محادثاتك الطبيعية.



❖ ضرورة التخلص من الأساليب والأصوات التي لا معنى لها أو غير مفهومة وأبدلها بالوقفات

❖ محاولة التخلص من الأساليب غير المرغوبة والزائدة عن الحاجة، والتي تمثل حواجز تمنع الاتصال لا تستعمل (المهمة) وتخلص من أي وقفات غير ضرورية سجل نفسك على شريط مسموع أو مرئي واطلب رأى الآخرين حتى تتعرف على أساليبك غير المفهومة ثم حاول التخلص منها.

المهارة السابعة: مهارة إشراك المستمع

مفهوم مهارة إشراك المستمع:

يقصد بمهارة إشراك المستمع القدرة على الاحتفاظ باهتمام الشخص الذي تتواصل معه وإشراكه فيما تقول.

تنمية مهارة إشراك المستمع:

يمكن تنمية مهارة إشراك المستمع من خلال إتباع الإرشادات الآتية:

- ضرورة افتتاح الحديث بافتتاح قوي كبيان مشكلة مهمة، أو رواية قصيرة مؤثرة، أو طرح سؤال جدلي، أو تصريح مثيراً أو تقول عبارة مدهشة، بحيث تجعل كل شخص يفكر فيه.
- الحرص على وضع عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمة صوتية أو تغيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات وتيرة عالية مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الإثارة.
- عمل مسحاً شاملا لكل مستمعيك، وذلك عن طريق الاتصال العيني المباشر المستمر لمدة طويلة عندما تشرع في الكلام ثم بعد ذلك ابدأ بالاتصال الموسع بالعين مع كل فرد على حدة.وحافظ على إبقاء مستمعيك منهمكين ومنشغلين معك بقدر
- الحرص على التحرك نحو مستمعيك في بداية اتصالك وفي نهايته.
- ضرورة تنويع حديثك باستعمال الوسائل السمعية والبصرية.
- ضرورة إعطاء المستمعين شيئاً ما ينظرون إليه غير النظر إلى شخصك.
- الحرص على استعمل أنواعا مختلفة من الأدوات البصرية في أي عرض رسمي.
- مثال (الشفافيات، الكتابة على السبورة الورقية...الخ.) مع التدرب على هذه الأشياء مسبقاً حتى يكون استعمالك لها سهلاً.



- قم بإشراك مستمعيك أو أحدهم إشراكا عفويا دون سابق إعداد مثل: كتابة ملاحظات المستمعين على السبورة الخشبية أو الورقية، كتابتها على شفافيات لمناقشتها.
- احرص على توجيه الأسئلة على مستمعيك، كما اطلب رفع الأيدي للموافقة أو عدمها على بعض الأمور فهذا يشجع على المشاركة ويجعل الحياة تسري في الجميع.
- خطط سلفاً لكل خطوة أو أجراء وتأكد من توقيت العرض بدقة قبل البداية وخذ متطوعاً من المجموعة لكي يساعدك في عرضك إذا كان ذلك ممكناً.
- أدخل بعض الألعاب التعليمية والفوازير والحيل لرفع الملل وحاول قضاء وقت ممتع مع مستمعيك وإشراكهم معك دون أن يخل ذلك بالهدف الرئيسي.وبحيث تبقي مسيطراً على الجلسة.
- حاول تركيز المعلومات وجذب الانتباه، وتذكر أن ذاكرة المستمع قصيرة المدى.
- كن محترفاً في إظهار إنسانيتك في الوقت المناسب.
- صور إحساس المرح وروح الدعابة.ويمكن ذلك عن طريق بعض القصص أو المواقف الطريفة أو الأحداث، كما يمكن استعمال تعليقات المستمعين لخلق جو من المرح والدعابة.
- اختم اتصالك باقتباس مثير أو بعبارة مهمة أو بنداء قوى للعمل الجاد.

المهارة الثامنة: مهارة الإقناع

مفهـــوم الإقـــنـــاع:

هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف.ويقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع أما المستهدف أو المستقبل فهو القائم بعملية الاقتناع.وتحتاج عملية الاقتناع ليس إلى مهارة القائم بالحديث والمسئول عن الإقناع فقط ولكن أيضا إلى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، أو مساعدته على خلق هذا الاستعداد لدية.

العوامل المؤثرة علي عملية الاقتناع:

توجد عوامل عدة تؤثر علي عملية الاقتناع، منها:

١- **التعرض الاختياري للإقناع:** تتطلب عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة اختياريا دون ممارسة ضغوط علية، لان ممارسة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي إلي استثارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة، مما يصعب مهمة القائم بالإقناع، ولهذا يجب علي القائم بالإقناع أن يركز علي مساعدته علي التهيئة الذاتية للاقتناع.





٢- تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: تقوم الجماعة الأساسية التي ينتمي إليها المستهدفون أو من يرغبون في الانضمام إليها بدور قوى في التأثير على عملية الإقناع لديهم.ويمكن للقائم بالإقناع استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي عن طريق ضرب الأمثلة الملاءمة، واستغلال اقتناع أحد أفراد الجماعة في توجيه رأي الفئة المستهدفة بالرسالة.

٣- تأثير قيادات الرأي: تعد قيادات الرأي هم الأفراد ذوو التأثير الذين يساعدون الآخرين ويقدمون لهم النصيحة.ويتأثر بهم الأفراد أحياناً أكثر من تأثرهم بوسائل الاتصال أو الإعلام.ويلعب قادة الرأي دوراً هاما في تغيير اتجاهات الأفراد، ويمكن للقائم بالإقناع أيضا استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي.

الاستراتيجيات المختلفة للإقناع:




شكل (١٢) يوضح الاستراتيجيات المختلفة للإقناع





– استراتيجة عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع: يؤدي عرض الجانب المؤيد لرأى المستهدفين إلى تدعيم رأيهم والتفاعل مع المتحدث العادي.لأن الرسالة التي تعرض جانباً واحد من الموضوع تكون قادرة على إقناع الأفراد ودفعهم إلى تبني وجهة النظر المعروضة عندما تم التأكيد عليها من جانب المستهدفين.وقد أثبتت التجارب بشكل عام فاعلية تقديم الرأي المؤيد والمعارض معا بالنسبة للفرد الخبير.فعندما يقوم المتحدث بعرض وجهتي النظر بحياد يمكن أن يكون التأثير والإقناع أقوى ويصبح لدى المستقبل لوجهة النظر درجة أعلى من المناعة من وجهات النظر المضادة بعد ذلك.

– استراتيجة ربط المضمون بالمصدر أو المرجع: يقوم المرسل أو المتحدث في بعض الأحيان بنسب المعلومات أو الآراء التي يقولها لمصادر معينة أو مراجع.ويلاحظ أن المستهدفين بعد فترة من الزمن سوف يتذكرون المضمون دون أن يتذكروا المصدر وذلك باستثناء المصادر الدينية المختلفة مثل الكتب السماوية أو الأحاديث الدينية.وتعد المصادر التي يعتبرها المستهدفون ثابتة وصادقة تسهل من عملية الإقناع في حين أن المصادر الأخرى سوف تؤدى إلى نظرة سلبية قد تشكل مانعا أمامهم للإقناع.

– استراتيجة درجة الوضوح والغموض في الرسالة: تمثل درجة الوضوح في الرسالة أهمية كبيرة في إقناع المستهدفين فكلما كانت الرسالة واضحة ولا تحتاج لجهد في تفسيرها واستخلاص النتائج أصبحت أكثر إقناعا، إلا أن الوضوح في الهدف من الرسالة المعروضة قد يعطى الفرصة لاتجاهات المستقبلين أن تنشط في مقاومة تلك الرسالة، في حين أن الهدف الضمني يترك للمستهدف الفرصة لكي يعمل ذهنه ويستنتج الهدف بغير أن يشعر بالتوجيه نحو الهدف.

– استراتيجة الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة: يساعد الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة على الاقناع، فإذا قدم المتحدث في رسالته حججاً متناقضة فالحجج القوية أكثر تأثير على المستمعين ولذلك يفضل البدء بالحجج القوية ثم المساعدة ثم الأقل تأثير.وإثارة الاحتياجات أولا ثم تقديم الرسالة التي تشبع تلك الاحتياجات تكون أكثر تأثيرا من تقديم المحتوى المقنع أولا، وعلى المتحدث بعد ذلك أن يقدم الحجج المؤيدة أولا حيث أن ذلك سيقوى موقفة ويستعد لرفض الحجج المعارضة التي سوف تأتى بعد الإقناع بالحجج المؤيدة.





- **استراتيجة الاعتماد على العاطفة أو المنطق في الاستمالة:** ان درجة تأثير الاستمالة العاطفية تزيد عند إقناع المستهدفين بالرسالة منطقيا حيث تعتمد في هذه الحالة على استمالة دوافع الفرد إلى حد ما.ويتطلب تحديد مدى استخدام الاستمالات العاطفية أو المنطقية دراسة الاختلافات الفردية للمستهدفين وعندما تكون هناك خبرة سابقة بين المرسل والمستهدفين فان ذلك سوف يساعد على إمكانية التعرف على كل فرد على حدة أو كل مجموعة صغيرة والأسلوب المناسب للاستخدام معها.

- **استراتيجة الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة:** تؤكد التجارب أن نسبة كبيرة من المجموعات التي تتعرض لدرجة معتدلة من التخويف تتأثر بالنصائح التي تستمع إليها وتقل هذه النسبة كلما زادت درجة التخويف، فالرسالة التي تعمل على إثارة الخوف يقل تأثيرها كلما زادت درجة أو قدر التخوف فيها.ويرجع السبب في ذلك إلى أن المستهدفين بالرسالة ترتفع درجة توترهم نتيجة للتخويف الشديد ويؤدى ذلك إلى التقليل من شأن التهديد أ وأهميته أو قد يؤدى إلى الابتعاد عن الرسالة بدلا من التعلم منها أو التفكير في مضمونها.

- **استراتيجة البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة لدي المتلقي:** المتحدث الذي يخاطب المستهدفين باحتياجاتهم ويساعدهم في تحديد الأساليب التي تحققها تكون لدية فرصة أكبر في إقناعهم بدلا من أن يعمل على خلق احتياجات جديدة لهم ويكون الحديث أو الرسالة أكثر فاعلية في إقناع المستهدفين عندما يبدو لهم أنه وسيلة لتحقيق هدف كان لدية بالفعل، فإقناع أي فرد للقيام بعمل معين يجب أن ينطلق من إحساس الفرد بأن هذا العمل وسيلة لتحقيق هدف كان لدية من قبل أو بدأ التفكير فيه من قبل على الأقل.

- **استراتيجة التأثير المتراكم والتكرار:** يعد التكرار من العوامل التي تساعد على الإقناع ويمكن أن يؤدي تكرار الرأي أو الرسالة إلي تعديل الاتجاهات العامة نحو أي قضية أو موضوع، إلا أن التكرار في بعض الأحيان قد يسبب الضيق والملل ويتطلب ذلك أن يكون التكرار مع التنويع.وقد اتضح أن الأفراد المستهدفين الذين عرض عليهم أكثر من سبب أو مبرر واحد أكثر استعداد للإقناع من الذين عرض عليهم مبرر واحد أو سبب واحد، كذلك فان الإقناع الناتج من التعرض المتراكم للموضوع اكبر من التعرض مرة واحدة.





مناقشة آراء الآخرين:

يتطلب مناقشة آراء الآخرين مراعاة التالى:

الحرص على تقديم شئ مختلف عما يقدمه الآخرون:

يعد البديل الوحيد للدخول في صراع المنافسة هو تقديم شئ مختلف عما يقدمه الآخرون، بحيث تجذب المستقبل، وبحيث تستقطب شريحة من السوق تستهدف هذا الاختلاف.وهذا يعني أن الرأي أو السلعة أو الخدمة التي تقدمها يجب أن تكتسب صفة فريدة، ويجب أن تعرفها أنت وتعرفها للمستهدفين.

ويجب ألا يكون هذا التميز قائما علي الغش، لأن المستهدف ذكي، وسيعرف ذلك إن آجلا أو عاجلا.

ادخال تحسينات علي ما يقدمه الآخرون:

يعتبر هذا مدخلا بديلا عن ابتكار أفكار جديدة، فيمكن طرح الرأي أو وجهة النظر عبر صياغات يحب أن يسمعها المستهدف وهي نفس المحتوى ولو عرضت بطرق مخالفة لما استجاب

ابتكار أفكار جديدة:

كن دائماً السباق في طرح الأفكار التي تدعم وجهة نظرك وحاول استقراء أما يدور في ذهن المستهدفين المبادرة منك في طرح الجديد تجذب الآخرين نحوك وتزيد من حافزيتهم للاستماع أكثر لوجهة نظرك ولا يتحقق ذلك إلا بإلمام واطلاع واسع من منك حول الفكرة التي تريد تسويقها.

وصايا للتميز في استقطاب الآخرين:

من أهم الوصايا للتميز في استقطاب الآخرين والمحافظة عليه ما يلي:

- يشكل المستهدف جزءاً من عملك، مثله مثل أي شيء آخر في ذلك مخزونك من المنتجات وموظفيك ومكان عملك، وإذا قمت ببيع مؤسستك فإن العملاء يذهبون معها.
- يستحق المستهدف أعلى قدر من الانتباه والمعاملة المهنية المهذبة التي يمكنك أن تقدمها له.
- المستهدف هو شريان الحياة الرئيس في عملك، تذكر دائماً أنه دون عملاء لن يكون لك عمل، فأنت تعمل من أجل العميل.





✍ليس المستهدف مجرد عدد إحصائي جامد، إن العميل أو المستهدف شخص لديه مشاعره وعواطفه مثلك تماماً، لذا عامل العميل بصورة أفضل مما تود أن تعامل به.

✍إن المستهدف ليس هو الشخص الذي يحسن أن تتجادل معه.

✍واجبك الوظيفي يحتم عليك أن تعمل على إشباع حاجات ورغبات وتوقعات مستهدفيك، وأن تعمل بقدر المستطاع على إزالة مخاوفهم وأسباب شكاواهم.

✍اشعر المستهدف أنه هو الشخص الأكثر أهمية بالنسبة لك.

✍لا يعتمد المستهدف عليك، بل أنت تعتمد عليه ، وأنت تعمل لأجله

✍لا يشكل المستهدف مصدراً للإزعاج لك، بل إن هو هدف عملك.

✍يطوقك المستهدف بفضله عندما يزورك في المؤسسة أو يتصل بك إنك لا تتفضل عليه بتقديم الخدمة له.

مخاطبة الاخرين الآخرين والتأثير فيهم:

توجد مجموعة من النصائح ينبغى على المرسل التحلى بها عند مخاطبة الآخرين والتأثير فيهم، منها:

لا تتجاوز الوقت المحدد لك: يعد عدم تجاوز الوقت المحدد من الأمور المهمة جدًا، والتي ينبغي على المتحدث أو المحاضر أو الخطيب مراعاتها والانتباه إليها، فالتحدث لفترات طويلة وتجاوز الوقت المحدد لكلمتك هي أسرع طريقة تفقد بها المستمعين القدرة على التواصل معك، والتركيز فيما تقول.

الاتصال بالعين: ينبغي على المتحدث أو المحاضر أو الخطيب الحرص على التواصل بالعين عند التحدث، فلا يركز بصره على مركز القاعة فحسب، بل يعمل على تقليب بصره في شتى أرجاء القاعة التي تلقي فيها كلمته محققًا التواصل مع المخاطبين في مختلف أنحاء القاعة.

التحكم في يديك: إن الإكثار من تحريك اليدين هو الأمر الذي سيبقى في أذهان المستمعين، بدلًا من الأفكار التي كنت ترغب في توصيلها إليهم..وقد يكون ذلك نافعًا في بعض الأحيان، لتوصيل الفكرة أو إيضاح الصورة.

التحلى بالبساطة: يعتقد الكثيرون أن نمط حديثهم لا بد أن يكون تفصيليًا ومعقدًا، إلا أن الواقع أظهر أن أفضل المتحدثين والخطباء عادة ما يتسم خطابهم بالبساطة، فالهدف الرئيسي من خطابك هو التواصل مع الآخرين، وعليه حاول أن تتجنب ما يمكن أن يشتت أذهان المستمعين عنك، وعند



إعداد كلمتك اجعل الأفكار التي تريد توصيلها إلى الآخرين هي محور تفكيرك وقم ببناء كلمتك حول هذه الأفكار.

التحدث بشكل طبيعي: أنت لست ممثلاً، بل متحدث، وعليه كن على طبيعتك ولا تحاول تقمص أي شخصية أخرى، ، تحدث فقط بالطريقة التي تعودت أن تتحدث بها دومًا، فأنت لست مضطرًا لكي تكون خطيبًا مفوهًا بأن تبني أنماط الآخرين في الحديث.

كن متحمساً لما تطرحه: لا يهم الموضوع الذي تطرحه في كلمتك بقدر ما تهم قدرتك على إقناع جمهور المستمعين بمدى إيمانك وتحمسك لهذا الموضوع، لا تحاول أن تتصنَّع، ولكن حاول أن تظهر بشكل تلقائي مدى حماسك وانتمائك للشركة أو المهنة، فالجمهور يعشق المتحدثين الذين يظهرون حماسًا شديدًا للموضوع الذي يتحدثون فيه، أظهر هذا الحماس في صوتك ونظراتك ولهجتك في التحدث إلى الجمهور بحيث تنقل هذا الحماس وهذه العاطفة إلى المستمعين أنفسهم.

كن متوازناً: لا تحاول أن تضمن العرض التقديمي الكثير من النقاط التي ستتناولها في كلمتك، فقط ضمنه النقاط الأساسية واترك التفاصيل للورق المطبوع الذي يمكن للمستمعين قراءته إن الناس عادة ما تنصت بشكل أفضل إلى المتحدثين الذين يعرفونهم من قبل، فهذه المعرفة توفر قدرًا من الثقة في شخص المتكلم وفيما سيطرحه من أفكار، ولذا قد يكون من المستحب أن تقوم بجولة في القاعة التي ستلقي فيها كلمتك قبل بدء الاجتماع محاولا تعريف المستمعين بك، أو إذا كانت محاضرة أو درس علم فيُنبه إليه قبل البدء بأيام حتى يستعد الحضور لقدوم هذا الضيف أو المربي.

استخدم القصص: لا تعتمد في كلمتك على مجرد سرد الحقائق، بل اعمل على أن تضمِّن كلمتك قصصًا وخبرات من الحياة تعلق بأذهان المستمعين عند العودة إلى منازلهم، خذ الوقت الكافي الذي يمكنك من رسم صورة في أذهان المستمعين لما تطرحه من أفكار، وهذه من أنجح وأنفع الطرق والأساليب لإيصال المعنى للمستمعين من خلال ربطهم بقصة أو حدث من الواقع، والمُجرب والمُربي يعرف ذلك تمامًا، ويعلم جيدًا مدى تأثيره على من يقوم بدعوتهم.

اعرف جيداً ما تريد أن تطرحه: لا يوجد أفضل من أن يكون الفرد مستعدًا بكافة المواد والمعلومات التي يحتاج إليها عند إلقاء كلمته، فإن مثل ذلك الأمر يجنبه ما قد يتعرض له من مواقف محرجة دون أن يكون مهيأ لشتى الاحتمالات، تفاعل مع المستمعين..تعمد من وقت لآخر أثناء إلقاء كلمتك أن تطلب رأي المستمعين فيما تقول، وأن تمنحهم فرصة طرح أسئلة، فإن مثل ذلك الأمر يكسر الرتابة ويمنحك استراحة، كما يوفر في ذات الوقت أيضًا فرصة للمستمعين للتواصل معك، ومع بعضهم البعض.





تجنب الإحباط: أنت لا تعرف السبب الحقيقي الذي يجعل أحد الحاضرين لا ينصت لما تقول أو لماذا يغادر آخر القاعة، وهناك العديد من الأسباب التي تحول بين هذا وبين الإنصات بشكل جيد لما تقول؛ كما قد تكون هناك أسباب أخرى لا تتصل بك من قريب أو بعيد هي التي دعت البعض إلى مغادرة القاعة، افترض أنها أسباب أخرى هي التي دعت إلى ذلك واستمر في إلقاء كلمتك.

المهارة التاسعة: مهارة التفاوض

تمهيد:

تعد عملية التفاوض عملية مستديمة يقوم بها الإنسان منذ ولادته وحتى مماته، فنحن نتفاوض في اليوم عدة مرات، وعلى عدة موضوعات نتفاوض عند شراء سلعة ونتفاوض مع عائلاتنا ومع أولادنا ومع مديرينا وموظفينا.

مفهوم مهارات التفاوض

يمكن تعريف التفاوض بأنه فن الاتصال الفعال وإدارة الحوار البناء، سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان للتفاعل مع محيطة وأسلوب علمي للحياة وفي كل المجالات المختلفة إذ التفاوض سمة أساسية من سمات الحياة.

ويمكن تعريف التفاوض بأنه أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الاقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.

هدف التفاوض:

يتمثل هدف التفاوض في الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن، فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب.

عناصر عملية التفاوض:



يتطلب إدارة التفاوض بنجاح الإلمام بعناصره وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهودك التفاوضية، وهذه العناصر هي:

العنصر الأول: المعرفة أو المعلومات: تعد المعرفة أو المعلومات عنصر هام من عناصر عملية التفاوض، tكلما زادت معرفتك بالموقف ومعلوماتك عنه كلما زادت فرص نجاحك في التفاوض، وذلك لأن المعلومات تمكنك من التفكير في بدائل وابتكار خيارات ووضع استراتيجيات واستخدام تكتيكات فعالة مما يزيد من فرص نجاحك في عملية التفاوض. **وتتمثل المعرفة التي تحتاجها للنجاح في عملية التفاوض في الآتي:**

- معرفة نفسك أهدافك، نقاط ضعفك وقوتك، حدودك الزمنية، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي تستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض.
- معرفة الجانب الآخر كالمعلومات الشخصية عنه، المعلومات المتصلة بالعمل، تحليله بنفس الطريق التي حللت بها نفسك أهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء، حدوده الزمنية، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض.

العنصر الثاني: عامل الوقت أو الضغط المتولد عن تحديد مواعيد لإنجاز العمل:

يعد عامل الوقت أو الضغط المتولد عن تحديد مواعيد لإنجاز العمل عنصر هام من عناصر عملية التفاوض، فعندما تكون قادرًا على التحكم في الضغوط الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوب منك الالتزام بها، ثم عليك أن تستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإن ذلك يمكنك من التحكم في سير عملية المفاوضات.

العنصر الثالث: القوة أو القدرة: ويقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات، والأحداث أو السيطرة عليها.وتنبع هذه القوة أساسًا من المعرفة، فيتم اكتسابها من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر وبين ما يعرفه هو عن موقفك، ولذلك فميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتًا، وإنما قد ينتقل من جانب إلى آخر مع تكشف المعلومات واقتراب المواعيد التي يتعين على كلا الطرفين الالتزام بها، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحه، إذ طالما استمرت عملية انتقال القوة من طرف إلى آخر فإن احتمال استمرار التفاوض يظل قائمًا.





مبادىء عملية التفاوض:

يتطلب إدارة التفاوض بنجاح الإلمام بمبادئه مبادىء، وهذه المبادىء هي:

- لا تكن أنت البادئ بالحوار.
- كن أذناً صاغية للطرف الآخر وجهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر.
- حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه.
- تبني إستراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك.
- اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.
- احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.
- لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما تكون حسب مقتضيات الموقف الحواري.
- كن ربانًا ماهراً فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين تغذية راجعة مناسبة.
- الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.
- أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة الإقناع بالمقارنة والبدائل، الإقناع بالصورة الذهنية، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم وبأسلوب مجاز

إستراتيجية التفاوض واتخاذ القرارات الناجحة:

جاءت تعدد استراتيجيات التفاوض بسبب تعدد أنواع المفاوضين، **ومن ابرز المفاوضين ما يلي:**

- المفاوض الذي يحاول الحصول على النفع الكامل.
- المفاوض الذي على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.
- المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.
- المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق.
- المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة وإدخال عناصر جديدة لأحداث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين.

ويلجأ كل نوع من هؤلاء المفاوضين إلى استخدام إستراتيجية تفاوضية مناسبة، مثل:

- إستراتيجية التفاوض للحصول على الفائدة كاملة.
- إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح العامة.
- إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح الخاصة.





وقد اتخذت عملية التفاوض لنفسها مسارات عدة صيغت على هيئة نظريات في التفاوض مثل:

- المسار الكلاسيكي: كل مفاوض يقف موقف معين ويدافع عنه قدر الإمكان بشتى الطرق.
- المسار التفاوضي المنظم: وتعتمد على مساعدة المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم ومرضي يحقق المصالح المشروعة لكل أطراف التفاوض بأقصى حد ممكن، مع عدم إغفال محيط العمل والقوى الأخرى.

مراحل التفاوض الناجح:

يجب المفاوض الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح كالتالي:

مرحلة التحليل:

وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة، وهى:

١- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.

٢- التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.

٣- مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.

٤- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

مرحلة التخطيط:

بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض والتى تشتمل على تحديد المصالح الأساسية للمفاوض، وإعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض، وإعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.**ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط:**

- إعداد تصور بالمطالب المرنة.
- إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.





مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي)

يجب على المتفاوض في هذه المرحلة الهامة أن يتبع الخطوات الهامة التالية:

- ❖ الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحواري.
- ❖ التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.
- ❖ محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي.
- ❖ المرونة في التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
- ❖ التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.
- ❖ الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.
- ❖ التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.
- ❖ الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.
- ❖ أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول إلى الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة

وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك بإتباع الآتي:

- يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.
- طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك بموقفه.
- مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.
- من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.
- استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.
- تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.





- أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم وتحسن الاستماع إليهم.
- وعلى أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللاأخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.

ثانيا: تنمية مهارات الاتصال:

يمكن تنمية مهارات الاتصال من خلال اتباع ما يلى:

- **المباشرة:** يجب تناول الموضوع مباشرة دون مقدمات طويلة حتى تجذب الحاضرون من أول لحظة.
- **الوضوح:** يمكن تنمية مهارات الاتصال من خلال البعد عن استخدام المفردات الصعبة او المبهمة او التى تحمل معنين حتى لا تربك المستمع او تفقدة الاهتمام بما تقول.
- **أدب السلوك والأسلوب:** وهو يساعد المستمع ان يشعر بالراحة والإعجاب بالمتحدث مما يسهل اقناعة بالرسالة التى تريد ايصالها الية.كما يشجعه على الاستفسار او ابداء الرأى مما يؤدى الي اتمام التواصل بنجاح.
- **استخدام اسلوب "انا":** الاشارة لنفسك يجعل المستمع يدرك ان هذا رايك الشخصى وليس حقيقة ثابتة لا يمكن مناقشتها، كما لا يجعل المستمع يشعر انة مهاجم او مستهدف.وهذا الاسلوب يساعد المستمع ان يبدى هو ايضا رأية الشخصى حتى يمكن الوصول الى راى مشترك.
- **الفهم:** يجب ان تستمع الى الحاضرين حتى تفهم ما يقولون ولا تشرد بعيدا بذهنك وركز على مايقولة المتحدث حتى يمكنك ان تتحاور معه وان تتجاوب مع ما يقول وتثبت له انك تحاول فهم وجهة نظرة وليس بالضرورة ان توافقه.انك لا تستطيع ايصال وجهة نظرك لو لم تفهم وجهة النظر الاخرى.
- **استخدام لغة واضحة:** يمكن تنمية مهارات الاتصال من خلال استخدام لغة واضحة حتى يستطيع الحاضرون فهمنها.
- **التفكير الايجابى:** يجب ان تغلب روح التفاؤل على الحديث حتى تحمس الناس وتجعلهم يتجاوبوا مع ما تقول،والاهم ان تحافظ على هذه الروح حتى نهاية الحديث.
- **توقع ردود الافعال:** يجب التحضير الجيد للمقابلة حتى تستطيع مواجهة ردود الافعال المتوقعة عند اثارة الموضوع.ويفضل ان تعد اكثر من سيناريو حتى تتصرف بسرعة.
- **الصبر:** اذا ما تعجلت الامور واحبط سريعا فان قدرتك على التواصل ستتأثر وتفقد قدرتك على توصيل الرسالة المطلوبة.



- **استخدام الوسائل التعليمية:** يمكن تنمية مهارات الاتصال من خلال استخدام الوسائل التعليمية مثل الصور، الفيديو، الخرائط التوضيحية..الخ التي تساعد على شد انتباه الحاضرين وتعمق فهمهم

الفصل الثاني: معوقات الاتصال الفعال وأساليب مواجهتها

أولا: معوقات الاتصال:

هى جميع المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معناها.أي عائق يقلل من فعالية الاتصالات ولا يجعلها تحقق المطلوب منها بالدرجة المناسبة، وبذلك فإن المعوقات تشتت المعلومات الأمر الذي يعني الحد من فعالية عملية الاتصال وهذه المعوقات تتعلق بالمرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الوسيلة.**وتوجد عدة معوقات للاتصال تتمثل في الاتى:**

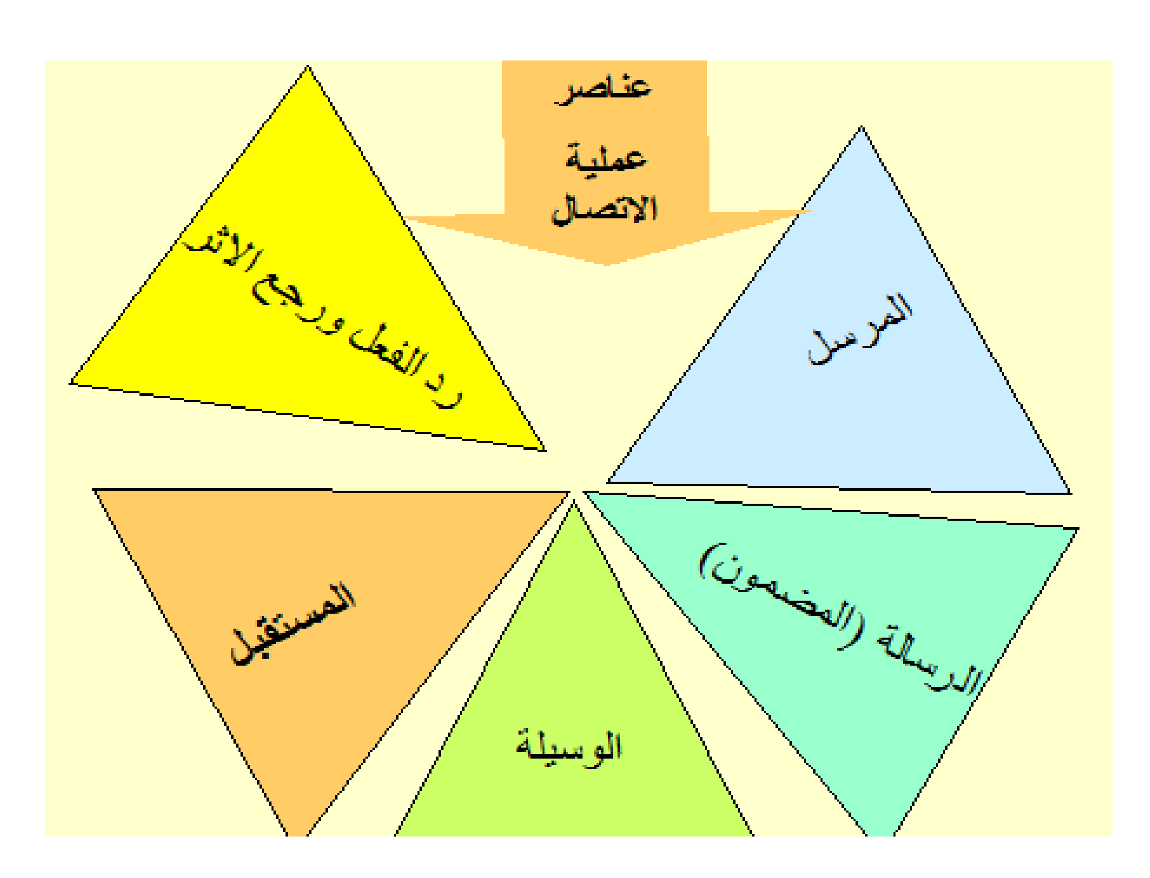
(أ) المعوقات الشخصية:

تعود هذه المعوقات للشخص نفسه (المرسل أو المستقبل).وتحدث هذه المعوقات أثراً عكسيا على عملية الاتصال بسبب الفروق الفردية بين طرفيها مما يؤدي لاختلاف أحكامهم وبالتالي اختلاف فهمهم لعملية الاتصال.وتكون هذه العوائق متأصلة في النفس البشرية مثال: شخصيته العامة، اسلوب حديثه مع الآخرين، طريقة نطق الشخص للكلمات أو لهجته، أو المستوى التعليمي والثقافي.وتتمثل أهم المعوقات الشخصية فيما يلى:

(١) معوقات خاصة بالمرسل:

لا تستقيم عملية الاتصال إلا بتفاعل المستحدث والمستمع في نفس الوقت ونجاح الاتصال تتوقف على مسؤولية كل منهما والمشكلة قد تكون في الطرفين معاً أو في إحداهما لذلك تكون من ناحية المرسل هناك عوامل عديدة تعيق الاستيعاب لابد من الوقوف عندها.





شكل (١٣) يوضح عناصر عملية الاتصال

وتتمثل المعوقات الخاصة بالمرسل في النقاط التالية:

- **قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة:** أهمها عدم وضوح الهدف من الرسالة فيصيبها التشويش والتردد والاضطراب أو عدم الاستعداد للرسالة أبرز مثال على ذلك عندما يطلب من شخص فجأة أن يقول كلمة في حفل خاص بدون أن يستعد لها فيوضع نفسه في حرج فلا يدري كيف يعبر عن ما يريد.

- **عدم قدرة المرسل على قياس مدي قابلية المستمع على الاستيعاب:** تعد عدم قدرة المرسل على قياس مدي قابلية المستمع على الاستيعاب الى ان يغمره بفيض من المعلومات يتوه معها المستمع ولا يستطيع المتابعة والتقاط كل ما قيل.

-**المعوقات الذاتية للمرسل:** وتتمثل في صعوبة التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلات معهن فقد يكون المرسل إنساناً مركز حول ذاته ويفتقد أن ما هو مقبول منه يحظي بالضرورة برضي الطرف الأخر أو يظل في قوقعته لا يري سوي جدرانها الداخلية مما يمنعه من تقدير وضع المستمع وحاجاته.وتتمثل المعوقات الذاتية للمرسل ايضا في ميل البعض التلقائي إلي إقامة علاقة تنافس بدل علاقة التعاون



ويتخذ موقفاً صراعياً أو هجومياً في حين يعتقد أن الطرف الأخر يبادله التنافس والصراع وكل ذلك يعرقل الإتصال.

– **التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المستمع:** قد تكون هذه التحيزات قبلية عشائرية أو مذهبية أو إقليمية أو عرقية وعقائدية أو مصلحيه وخطورة هذا النوع الأخير من التحيزات هو أنه يظل مغلقاً من الضبط وتكون نتيجة هذه التحيزات التعامل مع المستمع ليس كشخص أو إنسان له خصوصيته وحاجاته ومواقفه التي لابد أن نفهم ويعترف بها بل التعامل معه كرمز الشر أو السوء أو كمصدر للعدوان أو لعرقلة الوصول إلي الأهداف الذاتية في هذه الحالات نجد أنفسنا أمام ظاهرة الإدراك الانتقائي والتأثر بالعناصر الذاتية التي تنسف مل إمكانية لنجاح الاتصال.

– **قصور تخطيط الاتصال:** يهدف الاتصال أساساً إلي التأثير على المستمع بشكل ما مثل (أخذ موافقة، تغيير رأيه، إقناعه بتبني مسألة ما، تزويده بمعلومات) فلابد من تخطيط عملية الاتصال من خلال التفكير بأفضل توقيت لإرسال الرسالة بشكل يكون الطرف الأخر مستعد لتقبلها وكذلك المنفذ للوصول إلي الطرف الأخر ويفشل الاتصال إذ عجز المرسل عن معرفة التوقيت الملائم وعن اكتشاف منفذ الوصول إليه.

– **انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر:** قد ينطلق المستحدث في تواصله مع الطرف الأخر في حالة تقوقع على ذاته مفترضاً أن الطرف الأخر موافق على كل ما يقال، ولكنه لم ينتبه إلي ردود الفعل فقد يذهب حديثه أدراج الرياح لأن الطرف الأخر لا يتمشي معه ولا يكترث لقراءة ردود الفعل غير اللفظية التي تنبئ بموقفه الحقيقي لذلك انخفاض الحساسية لإرجاع الأثر يحول التواصل إلي حوار فردي لا تفاعل فيه يحوله إلي اتصال من جانب واحد يضل سبيله إلي هدفه في أغلب الأحيان.

(٢) معوقات خاصة بالمستقبل:

وتتمثل هذه المعوقات في التالى:

– **سوء التقاط الرسائل:** ويتمثل سوء التقاط الرسائل في التسرع في تأويل المقصود بالحديث وعدم التروي للوصول إلي كل المعطيات اللازمة لاستكمال الصورة ووضع الهدف، وتشويش ذاتي كالانشغال بأمور أخري حين محاولة الاستماع مما يجعله لا يلتقط كل الرسالة، ووجود عادات استماع سيئة عند المستقبل.

–**إدراك انتقائي مفرط:** هي أخطر المعوقات التي يتعرض لها المستقبل حيث أنه لا ينتبه لكل الحديث، بل هو يركز علي عناصر منتقاة سلفاً وقد تكون هذه العناصر إيجابيه أو سلبية وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلي سوء تفسير المقصود بالرسالة واضطراب عملية الاتصال.





- **سوء إرجاع الأثر:** يحتاج المرسل لكي يتمكن من توصيل رسالته بشكل فعال إلي الاسترشاد بردود فعل المستمع كي يتكيف معها أو على الأقل يأخذها بعين الاعتبار ولهذا تصبح مسؤولية المستمع أن يوجه المتحدث بردود فعل أو إرجاع أثر واضح لفظي أو غير لفظي.

-**التحيز والأحكام المسبقة تجاه المرسل:** وهي من أخطر ما يهدد الاتصال لمستمع يقف موقفاً مسبقاً من المتحدث بعد أن صنفه بشكل ما أو أسقط عليه نوايا من نوع معين فإذا حدث ذلك أصبح إدراكه لما يقوله المتحدث انتقائياً فهو لا يهتم إلا بما يؤيد الحكم المسبق الذي كونه، وإذا تدخلت معوقات الإرسال والاستقبال في نفس الوقت تحول الاتصال إلي حوار صم أو إلي مهاترات وتهجمات متبادلة أو ساده الشك والحذر.

(٣) تباين الإدراك: يؤدي لاختلاف المعاني التي يعطونها.

(٤) الاتجاهات السلبية: اتجاهات الطرفين حيال نفسه أو حيال الطرف الآخر وتتمثل بآراء سلبية تجاه ومن أهم ذلك:

- الانطواء وعدم المخالطة.
- حبس المعلومات.
- المبالغة في الاتصال أي الإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.
- الشعور بمعرفة كل شيء.
- الضغط على المرؤوسين.
- تخطي خطوط السلطة.
- القصور في المهارات.

(٥) سوء العلاقة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

(ب) المعوقات التنظيمية:

هذه المعوقات تتعلق بالمنظمات والمؤسسات ذات الهياكل التنظيمية التي توضح العلاقة بين الوظائف وانسياب السلطة والمسؤولية.كما ويرسم خطوط الاتصال بين العاملين.وتتمثل أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:

معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي: قد يتضمن التنظيم إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها متعثرة أو يشوبها الفوضى مثل غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمره ونطاق الإشراف ومنها عدم احترام هذا التنظيم وتقادمه بما لا يتمشى مع نمو المؤسسة والتحولات التي طرأت على أهدافها ونشاطاتها ومراكز القرار والتنفيذ فيها.





معوقات ناشئة عن التنظيم غير الرسمي: هناك حالات تقوم بخرق التنظيم الرسمي مثل الاتصالات السرية من خلال التنظيمات الغير رسمية حيث أن الاتصالات هنا تتصف أساساً بتحريف الواقع ونقل معلومات مشوهة وقد يصل الأمر حد التجسس والوشاية وبث الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل ويتم ذلك بسبب الصراعات الخفية والعلنية على المستوي التنظيمي وقد تكون الصراعات ذاتية أو مصلحيه أو صراعات على النفوذ وهي تؤدي غالباً إلي بروز تحالفات خفية يقابلها تحالفات مضادة وتستمر الحرب الضمنية بينهما مما يهدد بالشلل للتنظيم الرسمي ويقضي على فعالية الاتصالات الوظيفية وتحويل النشاطات من التركيز حول العمل إلي التركيز حول الأهداف الخاصة والأغراض الاستهلاكية.

معوقات ناشئة عن سوء استعمال أدوات الاتصال: قد تكون العلة تكمن في انعدام المنهجية العلمية في استخدام الأدوات المتوفرة في المؤسسة، فهذه الأدوات قد لا تكون كافية (عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية حجم الاتصالات وقد تكون صيانتها سيئة (تعطل الفاكس) أو تكون بطيئة أو عدم كفاءة نظام حفظ واسترجاع المعلومات وتكوين أرشيف جيد وكذا عدم الالتزام في توقيت إرسال المعلومات (مبكرة – متأخرة).

(ج) المعوقات النابعة من قنوات الاتصال: من أبرز مقومات فن الاتصال استخدام القناة الأكثر ملائمة لإيصال معلومات من نوع معين إلي جمهور له خصائص وظروف معينة.وتتمثل المعوقات النابعة من قنوات الاتصال (الفاكس: عدم السرية – انتشار الشائعات) في الآتي:

قناة غير كافية: تتمثل في التالى:

- ☒ شبكات تليفونية وما تعانيه من أعطال وتقادم.
- ☒ صعوبات الحصول على تلكس أو فاكس.
- ☒ بطء البريد وضياعه.
- ☒ الصيانة.
- ☒ المواصلات والانتقال المكاني.

قناة مشوشة: تتمثل في التالى:

- انقطاع الخط وتداخل الخطوط.
- تداخل محطات الإذاعة.
- ضوضاء عالية تحيط بالإطار المكاني.





- كثرة المكالمات للمدير.
- كثرة الراجعين للمدير.
- كثرة التفصيلات في المذكرات والتقارير والإطالة في التفصيلات الثانوية.
- قنوات غير ملائمة.

(د) المعوقات الاجتماعية:

تعد المعوقات الاجتماعية من أكثر جوانب الاتصال حساسية وغموض منها:

- **معوقات اجتماعية داخلية: تتمثل في التالى:**
  - ❖ غلبة العلاقات الأولية على العلاقات الرسمية الوظيفية.
  - ❖ حصول المواطن على حقوقه بمدي بعده أو قربه من المراجع الذي يؤدي الخدمة.
  - ❖ تأثير الزمن المعاش على عمليات الاتصالات وانعكاساتها على عدم الدقة وقلة التخطيط وهدر الوقت وتكرار المعلومات بشكل مطول يشوش على المحتوي الوظيفي.

- **حواجز الاتصال الثقافية بين الجماعات: تتمثل في التالى:**

☒ **التباعد الاجتماعي:** أنه من المعوقات الأكثر شيوعاً أمام الاتصال فالغريب مصدر حذر دوماً لأننا لا نعرف ما إذ يمكن أن يصيبنا من خير أو شر ونحن أميل تلقائياً إلي توقع الشر في هذه الحالات لذلك يظل الإنسان دفاعياً كتوماً لا يتواصل إلا بقدر محدود ويحيط العملية بعدد كبير من الاحتياطات مما يؤدي إلي عرقلتها وانحسارها.

☒ **التحيزات الاجتماعية:** وتبرز دائماً عند الجماعات الغريبة في اتجاه سلبي وتؤدي إلي تفشي الفرقة والاختلاف ويقوم على أساس ديني أو عرقي أو إقليمي وتكون العلاقة من النوع العدائي.

☒ **طقوس الاتصال:** لكل جماعة إنسانية طقوس خاصة وأساليب محددة لضبط عمليات التفاعل والتواصل بين مختلف الفئات التي يكونها التفاعل بين الأجيال.

- **معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل منها:** تتمثل في التالى:

– عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وهذا يقلل من أهمية الفرد بالنسبة لنفسه ومدي تمتعه بمركز اجتماعي عن طريق الأداء الوظيفي يستطيع إشباع حاجاته الاجتماعية وتحقيق مكانته بين أسرته وأقاربه وأصدقائه.



- المشكلات المرتبطة بتنسيق جهود الأفراد: مشكلة التنسيق يترتب عنها تبادل المعلومات مع الإدارات المختلفة والأقسام الأخرى بخلاف جماعة العمل التي يرتبط بها الفرد.
- المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء: يهم كثير من الأفراد التعرف على نوعية وكيفية أدائهم بين فترة وأخري حيث يهم كثير من الأفراد التعرف على نوعية وكيفية أدائهم بين فترة وأخري حيث يستمد البعض من وراء التعرف على الأداء جزءاً من القيم الداخلية للعمل والتي يستطيع من خلالها إشباع نوعيات الحاجات الإنسانية.
- عدم أتفاق نوعية العمل من الدراية العلمية والخبرات العملية حيث لم تتح لهم الفرصة بعد مناقشة الوضع مع الإدارة العليا نظراً لصعوبة الاتصال ولسوء فهم وجهة نظرهم من قبل المسئولين.
- عدم تنمية قدرات الأفراد من خلال المعرفة والمهارات ينتج عنها عدم اختيار الفرد المناسب للبرنامج المناسب وعدم توافر المعلومات الكافية حول البرنامج وتأخر وصول بيانات معينة للأفراد مما يقف حائلاً بين الفرد والاستفادة من البرامج المعروضة.

(هـــ) المعوقات الاقتصادية:

هى معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل وتتمثل في التالى:

- عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور والمرتبات حيث يعتبر عدم وضع سياسة محددة للأجور والمرتبات احدي صور المعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل حيث يصعب على العاملين التكهن بيوم الدفع.
- عدم الانسجام والثبات على المبدأ في تطبيق سياسات الجور من حيث القيمة والطريقة وميعاد الدفع وذلك يسبب سوء الاتصال وعدم المعرفة.
- سوء نظام الاتصال بين الأفراد: يحتاج الأفراد للتعامل مع الرؤساء والزملاء إلي وجود نظام اتصال جيد يسهل انسياب وتدفق المعلومات في كل اتجاه ويعتبر سوء الاتصال الناتج من صعوبة التفاهم والمعرفة بمثابة معوق في حد ذاته فلا يكفي أن يوجد نظام اتصال بالمنظمة بل يجب أن يتسم بصفات النظام الجيد.
- عدم وجود نظام لقياس الإنتاجية: يعتبر عدم وجود نظام لقياس الإنتاجية: أحد معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل ويمكن التعرف على أهمية هذا المؤشر من خلال المجالات التي يساهم بها قياس الإنتاجية في مجال إدارة العمل.
- عدم وجود سياسات بالنسبة للعلاوات الدورية والعلاوات التشجيعية: ويعتبر عدم وجود سياسات محددة للعلاوات الدورية والتشجيعية من معوقات الاتصال من منطلق عدم معرفة العاملين بالضوابط التي تحكمها.

(م) المعوقات البيئية:

وتتمثل المعوقات البيئية في التالى:

- ❖ عدم ملائمة المكان من حيث الحجم وطريقة إعداده مفتوح أو مغلق.
- ❖ عدم ملائمة درجة الحرارة والتهوية والإضاءة.
- ❖ عدم قيام إدارة العلاقات العامة بمسئوليتها فيما يتعلق بالعاملين داخل المنظمة.
- ❖ إهمال الأثر السيئ لوجود ضوضاء تؤثر على جز العمل.
- ❖ إهمال الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية في المنظمة.
- ❖ القيود والضغوط التي تفوضها اللوائح والقوانين المستحدثة إلي أن يتعود عليها العاملون.
- ❖ عدم توعية العمالة الأجنبية بالقوانين واللوائح المنظمة للمجتمع.
- ❖ كثرة الإحصاءات المطلوبة من الجهات الرقابية.
- ❖ سوء قنوات الاتصال بين المنظمة والجهات الخارجية.

(ن) المعوقات المرتبطة بالنواحي الإدارية:

تتمثل المعوقات المرتبطة بالنواحي الإدارية في الآتى:

- عدم تحديد الأهداف بوضوح ودقة منذ البداية.
- عدم التخطيط لتنفيذ الهدف المرسوم من منطلق الكفاية والفعالية بالنسبة للموارد المتاحة.
- تقييم المخرجات باعتبارها المنتج النهائي أو الهدف الذي قصد تحقيقه مع إجراء التحليلات اللازمة لتصحيح المسار لأخذ المتغيرات والعوامل المستجدة بالنسبة للمدخلات أو المخرجات.
- معوقات الاتصال بضعف وعدم فعالية القيادة الإدارية:

ثانيا: وسائل التغلب على المعوقات:

يمكن التغلب على المعوقات من خلال اتباع الوسائل التالية:

☒ تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها.

☒ تقديم المعلومات في وحدات صغيرة بما يساعد على إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز





الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيرا ضارا في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

- إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه- وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه.
- التأكيد على أن الاتصال دائما يكون ذا اتجاهين.
- اختيار قناة الاتصال الملائمة.
- التأكيد على أن المعلومة التي أعطيت للمستقبل واضح.
- الاستيعاب الجيد لكي يتم استيعاب معظم الأشياء الواردة من المرسل.
- كسب ثقة الآخرين.
- الإعداد الجيد لعملية الاتصال.
- اختيار الجو المناسب لعملية الاتصال.
- الاستفادة من المعلومات المرتدة من المستمع لإعطاء الفرصة للمرسل بأن يستمر في حديثه أو رسالته.





خاتمة الكتاب

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، المبعوث رحمة للعالمين، محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.أما بعد:

فى ضوء عرض كتاب مهارات الاتصال الفعال يمكن استخلاص العديد من النقاط الهامة من أبرزها:

- ❖ الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي.إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.
- ❖ يحدث الاتصال في أي منشأة أو منظمة وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسئولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه، ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي.
- ❖ تعد عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسِل) إلى شخص (مستقبِل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف.وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسِل والمستقبِل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها.
- ❖ قد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسِل.وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة.وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسِل وفي هذه الحالة فآن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة.وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال، ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسِل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبِل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما و لم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة أو ممسوخة.ويكون



مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبِل إلى المرسِل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبِل أو إقناعه بها.

❖ لا يتم الاتصال في المؤسسة بدون مشاكل أو معوقات، فقد تظهر بعض مصادر عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمؤسسة ما يلي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها
- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر
- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين.
- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال.

❖ معوقات الاتصال هي جميع المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معناها.أي عائق يقلل من فعالية الاتصالات ولا يجعلها تحقق المطلوب منها بالدرجة المناسبة، وبذلك فإن المعوقات تشتت المعلومات الأمر الذي يعني الحد من فعالية عملية الاتصال وهذه المعوقات تتعلق بالمرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الوسيلة.

❖ توجد عدة معوقات للاتصال تتمثل في المعوقات الشخصية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات النابعة من قنوات الاتصال، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات الاقتصادية، المعوقات البيئية، والمعوقات المرتبطة بالنواحي الإدارية.

❖ يتطلب التغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال القيام بما يلى:

- تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها.
- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة بما يساعد على إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز

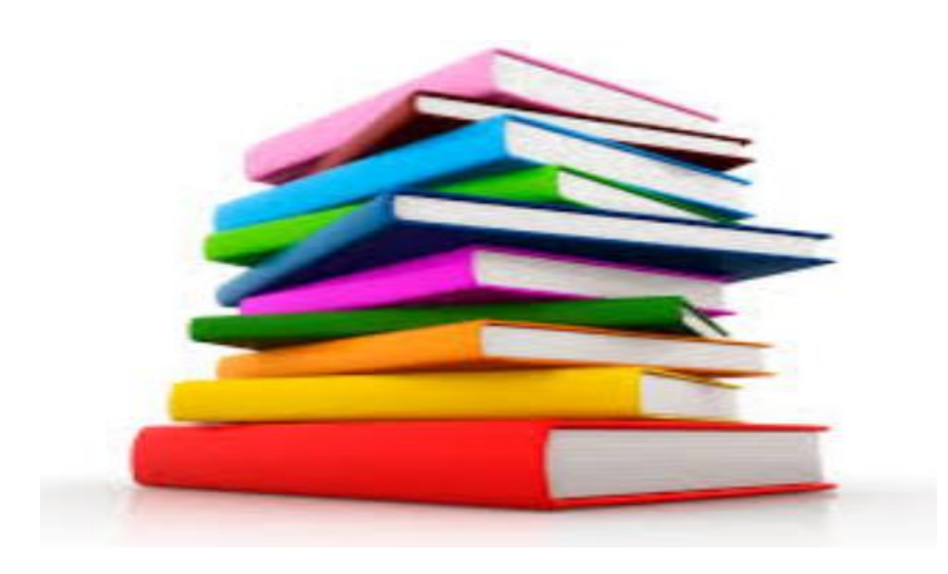


الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيرا ضارا في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

- إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه- وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه.
- الإعداد الجيد لعملية الاتصال.
- اختيار الجو المناسب لعملية الاتصال.
- الاستفادة من المعلومات المرتدة من المستمع لإعطاء الفرصة للمرسل بأن يستمر في حديثه أو رسالته.



المراجع



- القرآن الكريم.
- السنة النبوية الشريفة.
- أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال(١٩٩١): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية.القاهرة: الأنجلو المصرية.
- أبو عظمة، محمد نجيب (٢٠٠٣): المدخل إلى الوسائل التعليمية وتقنياتها في سبيل استثمار أمثل لحواس والممارسة، مكتبة أبو عظمة، المدينة المنورة.
- احمد، عصام عبد العظيم(٢٠٠١): دليلك إلى الاتصال الفعال، الرياض.
- أنيس، إبراهيم وآخرون (١٩٧٩): المعجم الوسيط، ج٢، المطابع الأميرية، القاهرة.
- البخاري، عبد الله (١٩٨١): صحيح البخاري، الطبعة الثانية، إحياء التراث العربي، بيروت.
- بكار، عبد الكريم(٢٠٠٤): المتحدث الجيد مفاهيم واليات، ط١، مركز الراية للتنمية الفكرية.
- بلجن، مقداد (١٤١٦هـ): أخلاقيات المناقشة والمحاورة والمناظرة العلمية، الدار الصولتيه، الرياض.
- الجيوسى، محمد بلال(٢٠٠٢): أنت وأنا: مقدمة في مهارات التواصل الإنساني، مكتب التربية العربي لدول مجلس التعاون الخليجي.
- الحبيب، طارق (١٤٢٢هـ): كيف تحاور، مؤسسة الجريسى للنشر، الرياض.
- حريري، هشام بكر (١٤٢٠هـ) الإدارة التربوية، مكتبة الأفق، مكة المكرمة.
- حريم، حسين (١٩٩٧م)، السلوك التنظيمي "سلوك الافراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.



- حسين، السيد محمد (٢٠٠١): الحوار في القران، دار الملاك، بيروت
- الحيلة، محمد محمود (٢٠٠٧): تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة.
- الدنيش، فيصل محمد(١٤٢٦هـ): الحوار الاجتماعي من منظور نفسي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- الديب، إبراهيم(٢٠٠٥): المحاور المحترف آداب ومهارات، ط١، مركز السلام للتجهيز الفني.
- ديماس، محمد (١٩٩٩): فنون الحوار والإقناع ؛ ط١، ، دار ابن حزم، بيروت.
- روبتر، هارفي أ (١٩٩٩م)، كيف تتحدث وتستمع بفعالية، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير.
- زيتون، حسن حسين (١٤٢٨هـ): أساسيات الوسائل التعليمة وتكنولوجيا التعليم، الدار الصوتية للتربية، الرياض.
- السريعى، عوض على يحى (١٤٢٥هـ): طريقة الحوار في الصحيحين وتطبيقاتها التربوية في تدريس التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- سيزلاقي، وولاس (١٤١٢هـ)، السلوك التنظيمي والأداء – ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة.
- الشرهان، جمال عبد العزيز (١٤٢١ هـ): الوسائل التعليمية ومستجدات تكنولوجيا التعليم، ط١، الرياض.
- الشماع، خليل محمد، وحمود خضير كاظم (١٤٢٠هـ)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان.
- صبري، ماهر إسماعيل (٢٠٠٨): من الوسائل التعليمية إلى تكنولوجيا التعليم، سلسلة الكتاب الجامعي العربي.
- الطوبجي، حسين حمدي (١٩٨٧): وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم، دار القلم، الكويت.
- عبد الفتاح، محمد (١٤٠٣هـ)، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- العثيمين، فهد سعود عبدالعزيز (١٤١٤هـ)، الاتصالات الإدارية: ماهيتها – أهميتها – أساليبها، مطابع شركة الصفحات الذهبية، الطبعة الثانية.
- العديلي، ناصر (١٤١٤هـ)، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الرياض.
- عطار، عبد الله إسحاق (١٤١٨هـ): وسائل الاتصال التعليمية، ط١، مكة المكرمة.
- علاقي، مدني (١٤٠٥هـ)، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية، الطبعة الثالثة، تهامة، جدة.
- فتح الله، مندور عبد السلام (٢٠٠٤): وسائل وتقنيات التعليم، مكتبة الرشد، الرياض.





- الفتياني، تيسير (٢٠٠٥): كيف نحاور الآخرين، بيت الأفكار الدولية للنشر، بيروت.
- فهمي، محمد سيد (٢٠٠٠): قواعد البحث في الخدمة الاجتماعية، القاهرة،دار الهناء.
- القعيد، إبراهيم حمد (١٤٢٢هـ)، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
- كابلي، طلال حسن (٢٠٠٤): المدخل في الوسائل وتقنيات التعليم، دار الإيمان.
- كنعان، نواف (١٤٠٢هـ)، القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني(١٤٢٨): قضايا التعليم العام من وجهة نظر المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، دراسة استطلاعية، إدارة الدراسات والبحوث والنشر، الرياض.
- المسعودي، سعد بركى وآخرون (٢٠٠٧): مهارات الاتصال، ط، مطابع جامعة الملك عبد العزيز، جده.
- المغامسى، خالد محمد (١٤٢٥هـ): الحوار آدابه وتطبيقاته في التربية الإسلامية، ط١، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض.
- نبهان، محمد يحي (٢٠٠٨): مهارة التدريس، ط٤، دار البازوري العلمية.



الفهرس





